

<p>UFSC CTC PPGEP</p>	<p>Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação e Engenharia de Produção</p>
<p>Dissertação</p>	
<p>Cristiane de Oliveira Roque Paixão</p>	<p>Cristiane de Oliveira Roque Paixão</p> <p>A ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AGREGADO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: O CASO CONFIAT</p> <p>Dissertação de Mestrado</p>
<p>2002</p>	<p>Florianópolis 2002</p>

Cristiane de Oliveira Roque Paixão

A ESTRATÉGIA DE SERVIÇO  
AGREGADO  
NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA:  
O CASO CONFIAT

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de produção  
Orientador: Prof. Macul Chraim, Dr.  
Co-orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Florianópolis

2002

Paixão, Cristiane de O. R.

A Estratégia de Serviço Agregado na Indústria Automobilística: O Caso **Confiat** / Cristiane de Oliveira Roque Paixão. – Florianópolis: UFSC, 2002.

1. Serviços agregados
2. Fidelidade do cliente
3. Valor
4. Marketing de Serviços
5. Título

Cristiane de Oliveira Roque Paixão

**A ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AGREGADO  
NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA:  
O CASO CONFIAT**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, setembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador

Co-orientador

---

Prof. Macul Chraim, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

## *Agradecimentos*

A Deus.

Aos meus dois amores Cláudio e Thomaz, o primeiro por me apoiar e entender e o segundo por ter nosso tempo, juntos, dividido desde sua chegada.

À minha mãe, por ter estendido o colo ao meu filho.

À minha irmã Valéria, por ter dividido comigo suas experiências com o mestrado.

À Silvana Rizzioli, que soube com generosidade maternal conduzir nosso esforço.

A todos os professores que nos incentivaram, principalmente ao Prof. Maurício, que acompanhou de perto a evolução deste trabalho.

Aos demais mestrandos e, em especial, à Ana, que tanto me ajudou, e ao Sérgio, que teve seu caminho interrompido, mas que deixou lembranças de muitos brilhos.

A todos os meus colegas da Garantia que participaram, com muito entusiasmo e dedicação, de minha pesquisa.

Ao Antonio Sérgio, Gil, Magno e Tieppo, que viabilizaram a execução de minha pesquisa.

À Fiat e à Universidade Federal de Santa Catarina por terem proporcionado a mim esta oportunidade única.

“Não entendo. Isso é tão vasto que ultrapassa qualquer entender. Entender é sempre limitado. Mas não entender pode não ter fronteiras. Sinto que sou muito mais completa quando não entendo. Não entender, do modo como falo, é um dom. Não entender, mas não como um simples de espírito. O bom é ser inteligente e não entender. É uma bênção estranha, como ter loucura sem ser doida. É um desinteresse manso, é uma doçura de burrice. Só que de vez em quando vem a inquietação: quero entender um pouco. Não demais: mas pelo menos entender que não entendo.”

CLARICE LISPECTOR

## Resumo

PAIXÃO, Cristiane de O. R. **A Estratégia de Serviço Agregado na Indústria Automobilística: O Caso Confiat**. 2002. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência do serviço agregado **Confiat**, oferecido pela Fiat a seus clientes, na decisão de compra e fidelidade à marca, seja por parte dos clientes que já utilizaram esse serviço, seja por parte dos clientes potenciais no momento da compra. O **Confiat** consiste em um conjunto de serviços emergenciais e de facilidades, disponibilizado pela Fiat aos seus clientes, em forma de assistência emergencial 24 horas. Trata-se de um estudo de caso em profundidade, pelo método indutivo, correlacionando três pesquisas descritivas, em forma de levantamento de dados junto aos clientes Fiat. Seu resultado demonstra que os clientes efetivamente valorizam e consideram a oferta dos serviços **Confiat**, como um valor agregado ao produto automóvel e como um diferencial da marca Fiat, confirmando-o como atividade necessária na cadeia de valor da empresa.

Palavras-chave: Cliente, Serviço, *Marketing*, Valor, Fidelidade.

## Abstract

PAIXÃO, Cristiane de O. R. **A Estratégia de Serviço Agregado na Indústria Automobilística: O Caso Confiat**. 2002. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study has the objective of analyzing the influence of the added service **Confiat**, offered by Fiat to its customers, over the buying decision and fidelity to the brand, by the clients that have already used the service or by the potential clients during the buying decision. The **Confiat** consists of a set of emergency services and facilities, made available by Fiat to its customers, as a 24-hour emergency assistance. It is a detailed case study, by the inductive method, correlating three descriptive researches, in the form of data collection researching Fiat's customers. Its results demonstrate that the customers effectively valorize and consider the **Confiat** services offered as an added value to the automobile and as a differential of Fiat's brand, confirming it as a necessary activity in the company's value chain.

Key – words: Customer, Service, *Marketing*, Value, Fidelity.



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Tema e Problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Marketing, Histórico e Evolução .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Marketing de Serviços .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Evolução da Qualidade .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Cliente: Sujeito em Mutação.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Valor .....</b>	<b>40</b>
2.5.1 Valor para o cliente .....	40
2.5.2 Valor e cadeia de valor para as empresas .....	45
2.5.3 O Valor da Marca .....	46
<b>2.6 A Conquista da Fidelidade .....</b>	<b>49</b>
<b>2.7 Empresa e Cliente: Rede de Relacionamentos.....</b>	<b>55</b>
<b>2.8 Serviços Agregados.....</b>	<b>59</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Apresentação e Classificação das Pesquisas .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 Instrumentos para Coleta dos Dados .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 Definição das Variáveis e Nível de Mensuração.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4 Pesquisa A – Satisfação do Cliente com o Atendimento Confiat .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5 Pesquisa B – A Influência do Confiat na Decisão de Recompra dos</b> <b>Clientes .....</b>	<b>68</b>
3.5.1 Critérios para definição da população .....	68
3.5.2 Critérios para definição da amostra.....	70

<b>3.6 Pesquisa C – A Relevância do Confiat na Decisão de Compra dos Clientes que Nunca Utilizaram o Serviço Confiat.....</b>	<b>71</b>
3.6.1 Critérios para definição da população .....	71
3.6.2 Critérios para definição da amostra.....	72
<b>3.7 Treinamento e Coleta de Dados .....</b>	<b>72</b>
<b>4 O CASO CONFIAT .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 A Evolução da Indústria Automobilística e a Fiat Neste Contexto .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2 Descrição do Objeto de Estudo - Confiat.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 Apresentação e Análise dos Dados.....</b>	<b>81</b>
4.3.1 Apresentação e análise dos dados Pesquisa A e B .....	81
4.3.2 Apresentação e análise dos dados da Pesquisa C .....	90
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Adaptação de Conceitos Centrais de <i>Marketing</i> .....	20
Figura 2: O contínuo entre produtos e serviços.....	26
Figura 3: Classificação dos processos de serviço.....	28
Figura 4: As três revoluções da qualidade .....	31
Figura 5: Modelo de processo de compra do consumidor.....	37
Figura 6: Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra.....	39
Figura 7: Distribuição de entrevistados e não entrevistados por sexo .....	81
Figura 8: Distribuição de entrevistados e não entrevistados por veículo.....	82
Figura 9: Qualidade do atendimento telefônico.....	83
Figura 10: Prazo de atendimento do prestador <b>Confiat</b> .....	83
Figura 11: Qualidade do atendimento do prestador de serviço <b>Confiat</b> .....	84
Figura 12: Médias de CSI <b>Confiat</b> por sexo.....	84
Figura 13: Fatores de influência na decisão de compra do cliente.....	85
Figura 14: Distribuição CSI <b>Confiat</b> entre os clientes que indicaram o <b>Confiat</b> como relevante em sua decisão de compra.....	85
Figura 15: Distribuição do grau de influência do <b>Confiat</b> na decisão de compra dos entrevistados.....	86
Figura 16: Distribuição do Grau de Influência <b>Confiat</b> em relação ao CSI .....	86
Figura 17: Distribuição do grau de influência <b>Confiat</b> por sexo. ....	87
Figura 18: <b>Confiat</b> como Opcional a pagamento do Cliente. ....	87
Figura 19: Pontos Fracos do <b>Confiat</b> indicados pelos clientes. ....	88
Figura 20: Pontos Fortes do <b>Confiat</b> indicados pelos Clientes. ....	88
Figura 21: Classificação dos Comentários Gerais dos Clientes.....	89
Figura 22: Distribuição dos entrevistados por sexo e quantidade de veículos Fiat. ...	90
Figura 23: Distribuição dos entrevistados por modelo de veículo adquirido.....	91
Figura 24: Distribuição dos entrevistados por grau de conhecimento <b>Confiat</b> .....	92
Figura 25: Distribuição do Grau de influência do <b>Confiat</b> na decisão de compra pelo Grau de conhecimento do <b>Confiat</b> .....	92
Figura 26: Outros fatores de influência na decisão de compra de um Fiat .....	93
Figura 27: Pontos fracos do Programa <b>Confiat</b> .....	94
Figura 28: Pontos fortes do Programa <b>Confiat</b> .....	95
Figura 29: Classificação dos comentários gerais dos clientes .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Acompanhe o debate sobre o <i>Marketing</i> .....	23
Quadro 2: Características de qualidade dos automóveis (classificadas pelos clientes em ordem de importância) .....	32
Quadro 3: Adaptação do Contexto do <i>Marketing</i> na Evolução Político-Econômica do Brasil .....	36
Quadro 4: A Evolução e Transformação dos consumidores .....	56
Quadro 5: Mudança do local das competências essenciais .....	58

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema

Nos últimos anos, mais precisamente a partir da década de 1990, como conseqüente evolução dos processos de produção e comercialização iniciados com o advento da Revolução Industrial, no século XVIII, vários esforços e investimentos vêm sendo feitos no sentido de agregar serviços aos produtos, como estratégia de diferenciação no mercado, através da criação de valor para os clientes e conseqüente agregação de valor ao negócio.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), desde a Revolução Industrial até fins do século XIX, o mundo acompanhou uma enorme movimentação e avanço das tecnologias de produção, migrando de uma estrutura artesanal para um processo produtivo em escala industrial, garantindo maiores quantidades produzidas a menores custos, mantendo, entretanto, um caráter ainda empírico e improvisado.

Com o despontar do século XX, apesar dos significativos lucros das indústrias da época, o desperdício era desproporcional. Isto exigiu a introdução da administração da produção industrial, iniciada com os primeiros experimentos de Taylor, Ford, Fayol e Weber, atribuindo um cunho profissional e científico às atividades industriais, sempre voltadas à maximização da produção e correspondente redução de seus custos, mesmo que por vias filosóficas distintas (PLANTULLO, 2001).

Iniciando por Taylor, que estabeleceu a racionalização do trabalho do operário a partir do estudo dos tempos e movimentos de suas tarefas, instituindo a Administração Científica e contribuindo para a otimização do processo produtivo, segue-se, quase simultaneamente, Fayol, representante da escola francesa e precursor da Teoria Clássica da Administração, que estabeleceu o conceito de administração como uma das funções da empresa, responsável por: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Posteriormente Weber, na década de 40, foi responsável pela formulação da Teoria da Burocracia que, assim como Fayol, tratava da estruturação da empresa, porém de uma forma mais descritiva e ampla que a primeira.

Vale frisar que todas essas escolas primavam pela estruturação da organização no sentido de torná-la mais produtiva e competitiva, mas considerando-a como um sistema fechado em si, independente de variáveis externas, conforme Ferreira, Reis

e Pereira (2002), não considerando as necessidades e desejos dos clientes ao longo do processo.

Desta forma, a indústria possuía, até então, uma orientação voltada exclusivamente à produção, a qual, de acordo com Kotler (1998), concentrava-se na oferta em larga escala, a preços baixos ou, ainda, segundo Plantullo (2001), no sistema de produção *push-system*, ou seja “empurrar” o produto no consumidor final.

No âmbito da indústria automobilística, este conceito pode ser fortemente evidenciado através de Ford, que idealizou a linha de montagem, conseguindo produzir automóveis em larga escala através da produção em série, garantindo a padronização e viabilizando a comercialização desses a preços populares. O “Fordismo” revolucionou a história da indústria automobilística.

Vale ressaltar que o cenário da época possibilitava essa orientação, pois o mercado sofria de uma demanda superior à oferta, privilegiando qualquer tentativa de popularização de produtos industrializados. A indústria sabia dessa carência e concentrou-se, portanto, na produção.

Cabe aqui uma diferenciação entre esse conceito de empresa orientada para a produção, descrito por Kotler (1998), e o conceito adotado por outros autores, como Churchill e Peter (2000). O primeiro usa o termo produção para caracterizar o foco no processo em larga escala, a baixo custo, o qual retrata a realidade aqui abordada. Os demais intitulam a orientação à produção como uma estratégia concentrada no produto, tornando-o mais qualificado aos olhos do consumidor. A essa prática, Kotler (1998) denomina orientação para o produto, que retrata o segundo passo da indústria frente ao acirramento da concorrência.

Com a massificação da produção e o domínio das tecnologias fabris, ter produtos na prateleira deixou de ser um privilégio e uma diferenciação suficiente para garantia das vendas.

Após a 2ª guerra mundial, a indústria sofre o impacto da escassez de insumos e retração da demanda, estabelecendo-se a corrida expansionista de novos mercados consumidores e fazendo surgir a necessidade de investimento no produto. Se por um lado faltavam produtos, faltava também equilíbrio social que viabilizasse a demanda, exigindo uma maior atenção quanto à qualidade, desempenho e inovação desses, o que Kotler (1998) chama de orientação para o produto. Além disso, o avanço tecnológico foi uma das heranças do pós-guerra.

Em coerência com essa realidade surge na administração, na década de 1950, a

Teoria de Sistemas, trazendo o conceito da organização como um sistema aberto, que sofre influência e influencia o mercado estando, portanto, atenta ao mesmo em suas práticas (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002).

Nesse sentido, a indústria de tecnologia japonesa foi precursora na implantação das técnicas e métodos de qualidade produtiva, obtendo destaque mundial com seus modelos de automóveis, considerados até hoje superiores em qualidade e tecnologia, tendo sido amplamente seguida pelo mercado ocidental na implantação de planos de qualidade total.

Entretanto, em decorrência da disseminação das técnicas de qualidade, essa também se transformou em *commoditie*, passando a ser imprescindível à sobrevivência de qualquer empresa, porém não mais suficiente ou diferenciadora para o mercado.

Concomitantemente, associa-se, então, o conceito de orientação para a venda. O excesso de produção e a acessibilidade à tecnologia dificultavam a manutenção de mercado somente pela inovação, diferenciação ou competitividade nos custos dos produtos. Exigia-se cada vez mais habilidade na divulgação, distribuição e venda dos mesmos.

Convencer o consumidor a optar pelo produto tornava-se condição básica de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, dando-se maior ênfase às atividades de venda e tornando-as progressivamente mais agressivas. No entanto, vender sem garantir a satisfação do cliente para com o produto adquirido significava um risco muito alto para as empresas.

No Brasil, o auge dos planos de qualidade como diretrizes da indústria automobilística se deu ao final da década de 1980, quando aqui a qualidade ainda era vista como diferencial que garantiria a preferência do mercado consumidor. Porém, logo ficou claro que esse ambiente competitivo, exigiria, para a maioria das empresas, uma orientação não mais puramente para o produto ou para a venda, mas sim para o *marketing*, abrangendo todas as etapas anteriores de preço, produto, distribuição e venda, além da preocupação de integrá-las, garantindo a satisfação das necessidades do mercado alvo, em maior coerência com a perspectiva de empresa como sistema aberto.

Na verdade, apesar do conceito de marketing, ou da “revolução do *marketing*”, ter-se iniciado na década de 1950, com as primeiras colaborações de Peter Drucker, no Brasil, essa movimentação só foi iniciada mais tardiamente.

A esse século de desenvolvimento industrial, Hamel (2001) chama de “Era do Progresso”, com ênfase na melhoria contínua através da qualidade, do aprendizado organizacional ou da gestão do conhecimento e tendo todos os esforços no sentido do aprimoramento e, não, da diferenciação. Posteriormente a esse período surge, segundo ele, a “Era da Revolução”, fundamentada acima de tudo na inovação e conseqüente diferenciação.

Justifica-se, através dessa evolução de tendências, a necessidade de criação de valor para o cliente, com o objetivo de diferenciar a empresa e manter o cliente fiel à marca. Esse movimento retorna ao conceito do período pré-industrial, no qual o comércio era baseado no relacionamento e na participação do cliente quando, segundo Peppers e Rogers (1997), o lojista tinha com seus clientes um laço, tratando-os como indivíduos distintos uns dos outros, com propriedade.

Ainda nesse contexto de criação de valor, é importante citar a evolução do “movimento de qualidade” que, conforme Gale (1996), atravessou quatro estágios, como a seguir:

- a) qualidade de conformidade com ênfase no controle do processo, garantindo que a produção esteja de acordo com as especificações;
- b) a satisfação do cliente, uma vez que não basta garantir a conformidade do produto, sendo a perspectiva do cliente a maneira correta de se fazer qualidade;
- c) qualidade percebida pelo mercado em confronto com o concorrente, considerando-se qualidade quando o cliente a percebe como superior à concorrência;
- d) o Gerenciamento do Valor do Cliente, cujos esforços de qualidade são estrategicamente voltados a criar valor, produzindo benefícios aos clientes, acionistas e à sociedade.

Visando compreender esse gerenciamento de valor, faz-se pertinente o conceito de valor expresso por Tucker (1999), que o considera como sendo a combinação de três fatores: preço, qualidade e serviço.

Os dois primeiros constituíram - se fatores de indiscutível importância para as empresas ao longo do desenvolvimento da indústria. O fator serviço, segundo Tucker (1999), refere-se ao nível do serviço percebido pelo cliente (atendimento) e, também, à qualidade dos serviços oferecidos juntamente com o produto.

De acordo com Gregory Githens (*apud* VARVÁKIS, 2000), o que os clientes



compram são benefícios, resultados, nunca esforços. Esses só serão traduzidos em venda se gerarem valor para o cliente, ou seja, conforme Shank (2000), o que o cliente compra e o que a empresa vende pode tornar-se, perigosamente, muito diferente. Assim, um dos principais aliados da indústria, principalmente daquela de bens de alto valor de aquisição como a indústria automobilística, é a oferta de serviços agregados.

A evolução tecnológica e de *designer* dos automóveis passou a ser de domínio de todos os concorrentes, deixando de representar uma estratégia de diferenciação suficientemente competitiva. A dificuldade de diferenciar produtos cada vez mais semelhantes em tecnologia, aliada à necessidade de manter o relacionamento com o cliente mesmo após a venda do produto, avaliando seu grau de satisfação e mantendo-o vinculado à marca, fez com que um número cada vez maior de facilidades lhe fossem oferecidas.

Além disto, seja como estratégia de diferenciação perante os concorrentes, ou como fonte alternativa de negócios, os serviços foram se tornando cada vez mais imprescindíveis e obrigatórios (PORTER, 1991). O desenvolvimento social e econômico do mercado nacional, seguindo a tendência dos países desenvolvidos, fez crescer a exigência dos consumidores e a valorização da oferta de serviços que lhes trouxessem comodidade e otimização do tempo.

Discussões acerca da importância dos serviços agregados no processo de conquista e manutenção do cliente são temas freqüentes de diversos estudos bibliográficos disponíveis no mercado. Entretanto, há ainda uma lacuna em relação à avaliação prática da real percepção do cliente a respeito da adição desses serviços aos produtos, através de estudos de casos específicos.

Um exemplo prático de agregação de serviços ao produto principal é o caso Confiat. Em busca da conquista dos clientes e em coerência com esse cenário de competitividade, a Fiat agregou à sua linha de automóveis, assim como outras montadoras concorrentes, uma série de serviços e facilidades, na tentativa de diferenciar-se, atrair e fixar clientes à marca. O **Confiat** consiste em um desses serviços disponibilizados pela Fiat, envolvendo um investimento representativo para a empresa, adicional à garantia do produto, objetivando aumentar a satisfação e, conseqüentemente, o vínculo do cliente à marca.

Diante do exposto, faz-se necessário colocar à prova a efetividade de seu reconhecimento como valor pelo cliente, a partir do seguinte questionamento: o

**Confiat exerce influência na decisão de compra do veículo e fidelidade à marca, seja por parte dos clientes que já o utilizaram como serviço, seja por parte dos clientes potenciais no momento da compra?**

Esse estudo pretende avaliar a real contribuição do **Confiat** para a Fiat Automóveis S/A, na manutenção da fidelidade do cliente à marca e/ou produto, verificando se, efetivamente, a percepção de qualidade nesse atendimento, bem como o grau de satisfação com o mesmo por parte do cliente, reflete em sua decisão de compra futura e permanência na marca.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência do serviço **Confiat** na decisão de compra e fidelidade à marca, seja por parte dos clientes que já utilizaram esse serviço, seja por parte dos clientes potenciais no momento da compra.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) determinar a relevância do serviço **Confiat** agregado aos automóveis Fiat, na decisão de compra dos clientes;
- b) determinar a influência do serviço **Confiat** na decisão de recompra dos clientes Fiat que já o utilizaram;
- c) levantar o grau de satisfação dos clientes **Confiat** com o serviço recebido;
- d) identificar os pontos fortes e fracos da estratégia de serviço **Confiat** ressaltados pelos clientes;
- e) recomendar eventuais pontos de reestruturação do modelo e/ou de sua divulgação, objetivando aumento da competitividade.

## **1.3 Justificativa**

Várias são as bibliografias que trazem a teoria da aplicação dos serviços agregados aos produtos como estratégia de diferenciação, podendo-se citar: Kotler (1998), Churchill e Peter (2000), McCarthy e Perreault (1997), Kotabe e Helsen (2000), Tucker (1999), entre outros. Especificamente, os serviços de pós-vendas, se

realizados com qualidade e foco no cliente, são reconhecidos como oportunidade de criar vínculo com ele, contribuindo para a manutenção de sua fidelidade à marca. Entretanto, é necessário avaliar empiricamente a real importância dessas ferramentas na equação de valor para o cliente e, conseqüentemente, avaliar se vale a pena mantê-las na cadeia de valor da empresa.

Seguindo esse raciocínio, há como evidenciar a relevância deste estudo sobre três prismas distintos: da comunidade acadêmica, da indústria automobilística e, por último, especificamente, da Fiat Automóveis, enquanto empresa fornecedora do serviço.

Para a comunidade científica, a partir das análises aqui propostas, ficará disponível uma avaliação prática, fundamentada na voz do cliente, sobre a relevância de um serviço agregado como estratégia de relacionamento e diferenciação. Sua avaliação teórica poderá se confirmar ou, ao contrário, abrir espaço para discussões futuras sobre outras variáveis, que eventualmente surjam na conclusão desse estudo e que incidam no resultado da ferramenta serviços agregados.

Do ponto de vista da indústria automobilística, considerando-se que hoje todas as principais montadoras no mundo trabalham com uma ferramenta similar ao **Confiat** na busca da satisfação e fidelidade de seus clientes, as análises aqui apresentadas servirão como um referencial que poderá ser aproveitado e adaptado para estudos específicos de casos.

Além disso, no ambiente instável no qual se insere a indústria automobilística brasileira, sofrendo interferências políticas, econômicas e sociais, entre outras, torna-se obrigatória a otimização dos custos, avaliando-se permanentemente a cadeia de valor para o cliente de todo o processo de produção, distribuição e comercialização do produto.

Dessa forma, deve-se certificar de que nada de dispensável ou supérfluo, e que não agregue valor ao cliente, mantenha-se vinculado à oferta, onerando o produto ao invés de torná-lo mais competitivo. O verdadeiro diferencial deve ser o de ofertar o que realmente o cliente enxerga como atrativo, transformando os serviços e a forma de disponibilizá-los em benefício percebido.

Apesar das diversas pesquisas de mensuração da satisfação do cliente com a

marca e com os produtos, realizadas pela Fiat, tais como: *CSI*<sup>1</sup>, *Quality Tracking*<sup>2</sup>, *Primeiros Compradores*<sup>3</sup> e *New Car Buyer*<sup>4</sup> - não há nenhuma que trate especificamente das razões de compra a partir da abordagem de um tópico específico, como é o **Confiat**. Além disso, conforme Wiersema (1998), o fato de o cliente responder que está satisfeito, em diversas pesquisas de satisfação, não garante que ele esteja disposto a repetir a compra.

Diante do exposto, faz-se necessário o estudo e identificação das principais falhas e oportunidades desse ramo de atividades na Fiat, pondo à prova as teorias que qualificam o uso de serviços agregados a produtos, como estratégia de relacionamento com o cliente dentro do ambiente da indústria automobilística brasileira, bem como, a avaliação da qualificação do **Confiat** na percepção dos clientes Fiat.

Nesse sentido, pode-se resumir a importância e relevância deste estudo na oportunidade de avaliação do grau de assertividade do Confiat, como caso prático de aplicação das teorias de *marketing* sobre serviços agregados ao produto e diferencial competitivo da Fiat Automóveis.

---

<sup>1</sup> *CSI, Customer Satisfaction Index*. Pesquisa de satisfação de clientes, com o atendimento das Concessionárias Fiat, durante a venda e o pós-venda. Maiores Informações Fiat Automóveis, Diretoria de Pós-Vendas –Setor de Padrões de Atendimento.

<sup>2</sup> *Quality Tracking*. Pesquisa de avaliação da satisfação do cliente com o desempenho e qualidade do produto. Maiores Informações Fiat Automóveis, Diretoria de Produto, Setor de Pesquisas de Produto.

<sup>3</sup> *Primeiros Compradores*. Pesquisa realizada com os primeiros compradores de veículos recém lançados pela Fiat, com objetivo de conhecer as razões de compra e primeiras impressões destes com relação ao novo produto. Maiores Informações Fiat Automóveis, Diretoria de Produto. Setor de pesquisa de Produto.

<sup>4</sup> *New Car Buyer*. Pesquisa não divulgável. Realizada por um instituto de pesquisa a pedido das principais montadoras para avaliar, comparar e posicionar cada uma dentro do mercado. Uso exclusivamente interno às montadoras participantes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Marketing*, Histórico e Evolução

Não é preciso retroceder muito para resgatar a época na qual as transações comerciais entre cliente e fornecedor eram envoltas em relações de humanização. No varejo, os vendedores, conheciam seus clientes, melhor dizendo fregueses, individualmente. Sabiam de suas preferências, rotinas, históricos familiares, possibilidades financeiras, ambições e desejos. O cliente, ou “freguês”, misturava-se, muitas vezes, às relações de vizinho ou amigo do vendedor.

Até então, não existiam computadores e, muito menos, banco de dados cliente. O que havia era, no máximo, uma caderneta com as anotações das compras do mês e vencimento, que muitas vezes permanecia no próprio estabelecimento comercial, tamanha a confiança existente entre as partes. Além disso, havia uma intimidade que permitia ao vendedor memorizar e atuar naturalmente, conforme o conjunto de informações disponíveis, de modo a satisfazer seus clientes, entregando-lhes algo que eles valorizavam.

Analizando essa passagem, reconhecem-se alguns conceitos familiares e em discussão atualmente, tais como: humanização, relacionamento, informação, confiança, intimidade, valor. Conseqüentemente, é impossível não surgirem perguntas como: Se existia tudo isso, o que estava faltando? Por que tamanha complexidade das discussões mais recentes sobre os relacionamentos comerciais?

A resposta é que existia o relacionamento, porém restrito a pequenos grupos, ou seja, faltava abrangência. Conforme Peppers e Rogers (1997), esses laços foram desfeitos dando lugar à mídia de massa, a partir do processo de industrialização e conseqüente produção e comercialização em massa, aumentando o volume e a abrangência dos negócios e fazendo com que a intimidade se perdesse de tal modo, que os vendedores se transformaram em meros tomadores de pedido.

Até então, o conceito de *Marketing* era intuitivo e pertencia ao senso comum. Mesmo sem existir concretamente o *Marketing*, todas as relações eram estabelecidas conforme seus princípios mais modernos e proclamados na atualidade, porém em baixa escala. Há, hoje, um movimento contínuo, embora com tendências e correntes específicas, querendo retomar o ponto de partida, isto é, devolver aquilo que se perdeu no caminho, mais uma vez a humanização, o

relacionamento, a informação ou conhecimento, a confiança, a intimidade e o valor, porém não de forma acidental e intuitiva como no passado, mas, sim, estrategicamente como um fator de competitividade e sobrevivência das empresas e mantendo a abrangência.

Afinal, o que é *Marketing*?

É possível conceituar *Marketing* de forma a identificar nele a busca por todos esses substantivos acima. Por exemplo, segundo o conceito de Kotler (1998, p.32), “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

Essa conceituação aproxima-se dos termos identificados na história do “freguês”, confirmando mais uma vez a tendência de resgate de valores, conforme a Figura 1, os quais serão explorados, com maior profundidade, ao longo deste estudo.

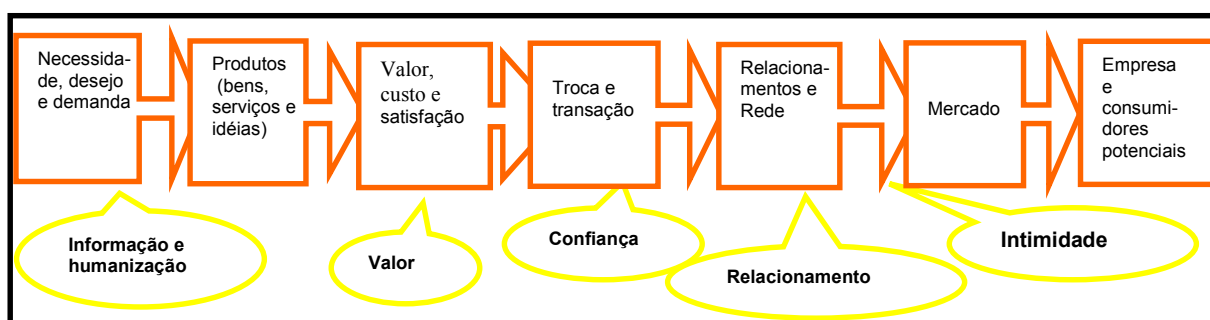


Figura 1: Adaptação de Conceitos Centrais de *Marketing*

Fonte: Kotler (1998).

Outra definição, também de Kotler (1998, p.32), necessária à compreensão da aplicação do *marketing*, é a de administração de *marketing*: “processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A esse conjunto de atividades o professor McCarthy (apud KOTLER, 1999) denominou na década de 1970 como os “4P’s” do *marketing*, englobando preço, praça, produto e promoção. Posteriormente, Kotler (1999) sugeriu agregar a esses mais dois “P’s”: o público, representando os clientes e o político, fazendo referência às influências do ambiente político a que o *marketing* está sujeito.

Kotler (1999) ressalta também que o mix de *marketing* como foi concebido, serve como uma ferramenta de orientação para as empresas no desenvolvimento de seus

produtos, devendo, para representar melhor a percepção do comprador, ser transformado em “4C’s”, ou seja, o produto passa a ser o valor para o cliente, o preço indica o menor custo, a praça, a conveniência e, por último, a promoção, a comunicação.

Assim, os profissionais de *marketing* ao desenvolverem as atividades pertinentes ao mix de *marketing*, devem primeiramente procurar satisfazer os “4C’s” para, depois, colocarem em prática os “4P’s”.

É bem verdade que o *Marketing* não nasceu tão completo assim, como nesses conceitos. Segundo Chiavenato (1993), foi aperfeiçoando-se e adaptando-se às exigências e novas realidades dos vários ambientes, chamados ambientes de *marketing*, a que estão sujeitas as organizações, como sistemas abertos que são, e tendo, cada vez mais, maior grau de complexidade e maior impacto no cotidiano das empresas.

São similares as definições e análises desses ambientes entre vários autores como: Kotler (1998), Churchill e Peter (2000), McCarthy e Perreault (1997), Kotabe e Helsen (2000), variando entre eles somente alguns agrupamentos. Adotam-se aqui as conceituações de Kotler (1998) e Churchill e Peter (2000), os quais são mais abrangentes:

- a) econômico, incluindo economia em geral, níveis de renda dos consumidores, ciclos de negócios, inflação, taxas de juros, entre outros;
- b) político/legal, abrangendo todas as leis, regulamentações e pressões políticas que interferem nas organizações e, por consequência, nas decisões de *marketing*, por exemplo: Código de Defesa do Consumidor;
- c) social/cultural, através do padrão de comportamento, crenças e valores dos consumidores;
- d) natural, que são os recursos naturais disponíveis ou afetados pela organização;
- e) tecnológico, com as pesquisas científicas, as inovações e avanços tecnológicos;
- f) competitivo, consistindo em toda e qualquer organização, não necessariamente produtora dos mesmos bens, mas que compete em oferta de valor aos consumidores.

Uma outra forma de analisar a complexidade do ambiente organizacional, que complementa e consolida essa idéia da diversidade de ambientes e influências a

que estão sujeitas as organizações, é através das cinco forças competitivas de Porter (1991):

- a) ameaça de novos entrantes, que será tão maior quanto menor o nível de diferenciação ou quanto maior for a vulnerabilidade das empresas já existentes, quanto aos preços e custos;
- b) o poder de negociação dos fornecedores que pode, muitas vezes, provocar uma alteração de preços e prazos de entrega ao consumidor;
- c) a ameaça de produtos e serviços substitutos que podem vir cumprindo a mesma função, porém com melhor relação de preço e desempenho;
- d) a rivalidade existente entre as empresas concorrentes entre si;
- e) o poder de negociação dos próprios clientes, que é cada vez maior em função da economia globalizada, que facilita o acesso às informações e conseqüentes comparações, aumentando a pressão sobre preços, qualidade e inovação.

A esse ponto já é possível compreender, mediante a apresentação das variáveis a que estão submetidas as empresas, o porquê do *marketing*. Mas não foi só o ambiente de *marketing* que se transformou. O próprio *marketing* foi também gradativamente sofrendo um processo evolutivo, à medida que os ambientes se tornavam mais complexos.

É necessário discutir, ainda, a evolução do conceito, para que se entenda onde ele deixou de ser senso comum com aplicação intuitiva entre os varejistas e se incorporou no conhecimento científico, transformando-se e evoluindo continuamente em paralelo às mudanças sociais, econômicas e políticas de um mundo que, a cada dia, aproxima-se mais de uma aldeia global.

Para tal, Browm (1997) faz, através do Quadro 1, uma retrospectiva do que vem sendo o *marketing* ao longo dos últimos 40 anos de sua existência, desde Drucker até os anos mais recentes, citando as diversas “crises” ou, variações pelas quais passou, segundo a visão de seus estudiosos mais respeitados.

Observando-se o Quadro 1, verificam-se as discussões sobre o *marketing* em torno da construção de seu conceito, que incluía o conhecimento dos anseios dos clientes, a integração de todas as atividades em torno do foco no cliente e a quantificação dos resultados com base no lucro e não nos volumes, segundo afirmações de Levitt (apud BROWN, 1997).

Mais tarde, Sachs e Benson (apud BROWN, 1997) criticaram a ênfase do foco no



cliente, podendo gerar, na visão deles, uma miopia, por não se considerar o impacto causado pela concorrência, uma repressão à inovação e um esquecimento sobre questões sociais.

Seguindo-se à conceituação, surgem também os debates sobre sua esfera de ação, isto é, a área sobre a qual o conceito deve se estender, defendida por Kotler (apud BROWN, 1997), como sendo ampla e abrangendo qualquer tipo de transação comercial, política ou social sendo, posteriormente, criticada por Luck (apud Brown, 1997), que restringia as ações de *marketing* à esfera das transações comerciais.

Quadro 1: Acompanhe o debate sobre o *Marketing*

Ano	Foco	Proposições
1954	Conceito	Com Prática da Administração de Empresas, Drucker lança o <i>marketing</i> moderno: "o <i>marketing</i> é a função distinta e singular da atividade comercial".
1960	Conceito	O caráter do conceito de <i>marketing</i> começa a ser delineado com Levitt em <i>Marketing Myopia</i> . Diz ele: "as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para frente, partindo das necessidades dos clientes".
1969	Esfera de ação	Com Levitt e Kotler, começa a se esboçar a esfera de ação do <i>marketing</i> : "é uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidade quanto a produtos". Para Luck, "o <i>marketing</i> deve ser limitado às ações de mercado".
1971	Conceito	Bel, Emory e Kotler afirmam: "o <i>marketing</i> deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos".
1972	Esfera de ação	Kotler diz que o <i>marketing</i> é mais uma categoria da atividade humana, como "votar, amar, consumir e lutar".
1976	Esfera ação	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do <i>marketing</i> .
1978	Conceito	Segundo Sachs e Benson, o êxito do <i>marketing</i> não ocorre só ao se satisfazer as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes.
1983	Esfera de ação	Começam a surgir dúvidas da aplicabilidade do <i>marketing</i> em certos setores. Workam diz: " <i>marketing</i> é irrelevante em empresas de alta tecnologia podendo inibir a inovação".
1986	Conceito	Dickinson e colaboradores afirmam que <i>marketing</i> é basicamente uma disciplina manipuladora.
1989	Conceito	Para Baker, o <i>marketing</i> trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores – não apenas consumidores.
1990	Esfera de ação	Naver e Slater dizem que o <i>marketing</i> não se aplica ao mercado de <i>commodities</i> ; para Wensley, o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública.
1991	Conceito	Análise de Kheir-El-Din comprova que há relação entre o sucesso empresarial e orientação pelo <i>marketing</i> . Christopher e outros lançam a idéia de que o <i>marketing</i> deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.
1993	Esfera de ação e conceito	Hooley e Saunders decretam que o <i>marketing</i> chegou à maioria e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o <i>marketing</i> está à beira de uma séria crise intelectual. Para Thomas, o conceito apenas não funciona em alguns países, como os do Leste Europeu.
1994	Conceito	Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem que o <i>marketing</i> chegou ao seu fim.
1997	Esfera ação e conceito	A crise continua em debate, mas o <i>marketing</i> de relacionamento começa a ganhar força como possível solução.

Fonte: Brown (1997).

Ainda sobre a evolução das discussões acerca do *marketing*, explicitada no Quadro 1, percebe-se a variedade de fases e tendências e comparando-a, ainda, ao

conceito de Kotler (1998), observa-se que ele mesmo reviu suas idéias acerca do *marketing* e de suas reais finalidades. É interessante notar a convergência apresentada no Quadro 1 para o conceito de relacionamento, voltando, justamente, à prática inicial do comércio, ou seja, observa-se uma tendência de convivência de vários modelos de *marketing* em função das exigências e adaptações aos contextos de aplicação, entretanto buscando a manutenção dos relacionamentos.

Tucker (1999) considera que o papel do *marketing* na esfera atual é de construir confiança, estimular o mercado, educar o cliente, informando-lhe, tornar “tangível” o valor agregado a ele, lutar contra o conceito de produto *commodity* e, finalmente, garantir que seu método de distribuição seja o melhor para o cliente.

Há ainda uma nova denominação, o pós-*marketing*, o qual implica na valorização do pós-venda como ferramenta de relacionamento e fidelidade, conforme Liswood (apud VAVRA, 1993). De acordo com o pós-*marketing*, ao composto de *marketing* tradicional - produto, preço, praça e promoção - devem-se agregar, também, comunicações ao cliente nos sistemas de pós-vendas e serviços de 0800 e sua satisfação, através de monitoramento e serviços de pré e pós-vendas, além de conveniências para o consumidor.

Pode-se concluir, assim, que todos os esforços de *marketing* são feitos no sentido de retornar ao ponto de partida, quando as relações entre cliente e fornecedor eram tão importantes quanto o produto em si. Porém, retornar não significa retroagir e, sim, avançar muito na maneira de construir o relacionamento.

## **2.2 Marketing de Serviços**

Na concepção da sociedade moderna, pode-se considerar o conceito de serviço como já tendo se transformado, praticamente, em domínio do senso comum, visto que todos se utilizam ou fornecem algum tipo de serviço em suas atividades profissionais e privadas.

Voltando-se para as conceituações científicas de serviço, confirma-se a simplicidade das mesmas através de:

- a) Kotler (1998, p.412), o qual considera serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”;
- b) Churchill (2000, p.290) traz a definição da *American Marketing Association*:

“serviços são produtos como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”;

- c) Albrecht (2000, p.50), apresentando o serviço como sendo “todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra” e, posteriormente, igualando seu conceito ao de qualidade e acrescenta: “serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra”.

O fato é que, se o conceito é de simples compreensão e acessível a todos, sua execução passa a ser complexa se considerada a responsabilidade de agregar valor embutida na conceituação de Albrecht (2000).

A importância dos serviços na sociedade moderna é crescente. Segundo Churchill (2000, p230), no Brasil, seguindo uma tendência global, “vivemos numa economia de serviços”. Mais de 55% da população atua na área de serviços, estatística essa confirmada em todos os países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, por exemplo, essa estatística sobe para 76%, conforme Quinn, Doorley e Paquette (1990), sendo que, dos profissionais atuantes nos setores de fabricação, mais de 65% realizam atividades de serviços relacionadas à manufatura.

Gianesi e Correa (1996) citam como motivação para este crescimento, de um lado o aumento da demanda decorrente de uma busca crescente por melhor qualidade de vida; o fenômeno da urbanização, que cria novas necessidades de segurança e lazer; as mudanças demográficas, como o aumento dos idosos e crianças, consumidores de uma maior variedade de serviços, além das mudanças sócio-econômicas que aumentaram a sofisticação dos consumidores e reduziram o tempo pessoal disponível e, por outro lado, o avanço tecnológico viabilizando o aumento da qualidade e oferta de serviços.

Alguns autores como Albrecht (2000), Churchill (2000), Gianesi e Correa (1996) e Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999), entre outros, já consideram ultrapassada a diferenciação feita por muito tempo entre as empresas prestadoras de serviços e as empresas de manufatura. Vale citar também Levitt (*apud* KOTLER, 1998, p.411), segundo o qual “não existe a chamada indústria de serviços. Há apenas setores industriais cujos componentes de serviços são maiores ou menores em relação a outros setores. Todos estão na área de serviços”. Liswood (*apud* VAVRA, 1993, p.31) salienta, ainda, a existência, ao longo da era industrial, de um preconceito que reduziu por muito tempo as atividades de serviço em empresas de manufatura a um nível inferior, vendo-as como secundárias dentro da estratégia competitiva

empresarial.

A verdade é que essa visão já não atende mais à realidade. Toda empresa fabril tem embutida em suas atividades de produção e entrega de bens uma carga enorme de serviços a qual, a cada dia, detém uma relevância maior dentro da estratégia competitiva global.

Serviços e produtos devem ser tratados como componentes de um pacote, conforme Giancesi e Correa (1996), variando somente a predominância de um ou de outro de acordo com o ramo de atividade da empresa, como se observa na Figura 2.

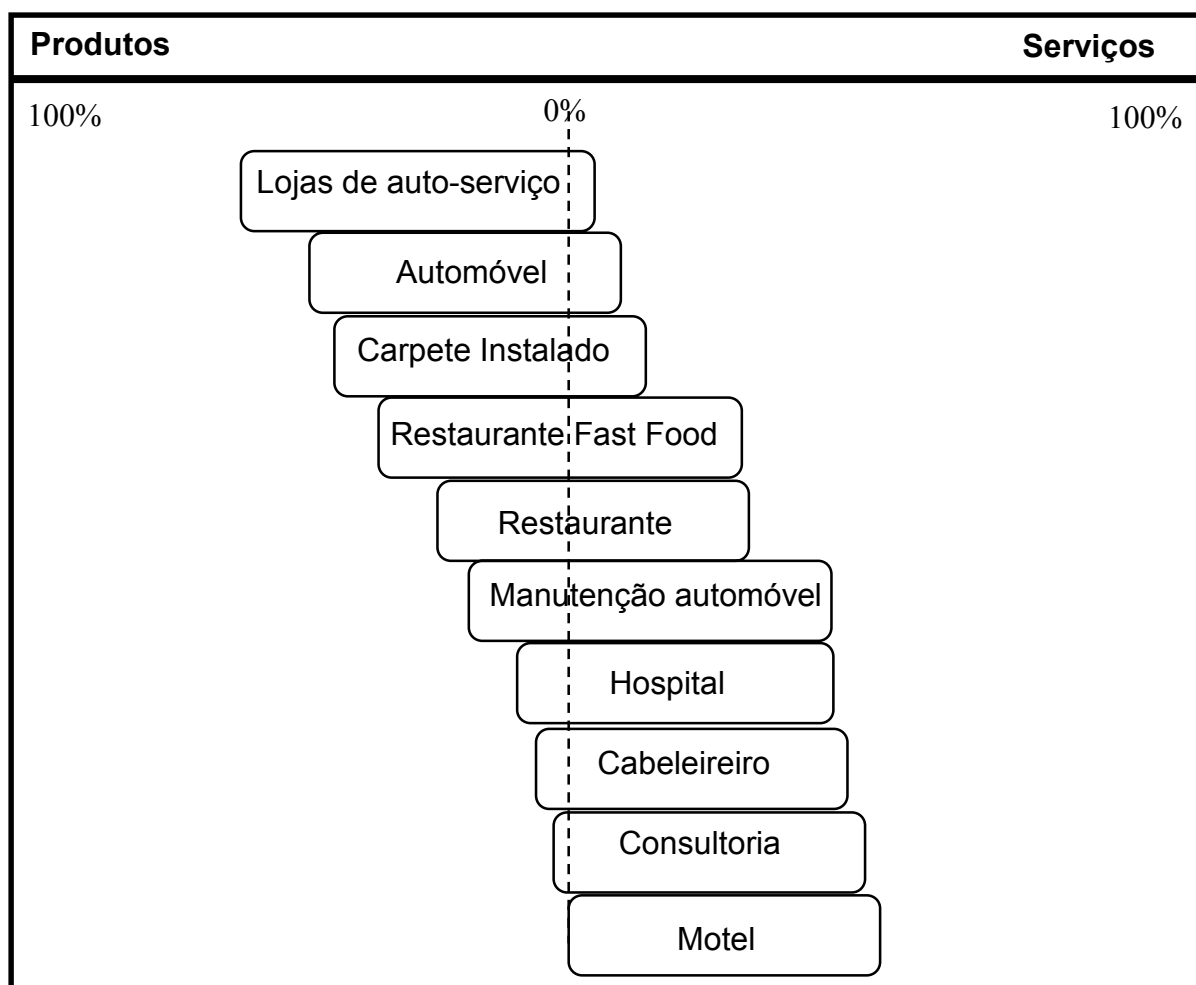


Figura 2: O contínuo entre produtos e serviços

Fonte: Sasser et al (apud GIANESI e CORREA, 1996).

Kotler (1998) complementa ainda que, quanto maior a predominância do serviço sobre o produto na atividade, menor a possibilidade de pesquisa e avaliação por parte do cliente antes da compra e, por conseqüência, maior a necessidade de credibilidade.

Apesar disso, não se pode deixar de considerar as especificidades dos serviços quanto à sua natureza, que, nesta ótica, tornam-se muito diferentes dos produtos.

Como principais características dos serviços, Kotler (1998) cita a intangibilidade, isto é, os serviços não são palpáveis ou visíveis; a variabilidade, em decorrência de onde e por quem são executados e, por último, a perecibilidade, pelo fato dos serviços não poderem ser estocados, à medida que ocorrem simultaneamente à oferta e, em muitas vezes, na presença do cliente.

Todas essas características contribuem para a vulnerabilidade do fornecedor e do próprio cliente mediante a prestação de um serviço, visto que, da parte do fornecedor, é maior a exposição da qualidade dos serviços prestados e, para o cliente, é mais difícil compará-los com antecedência a outra oferta.

Os serviços podem variar, ainda, em seis dimensões específicas (GIANESI e CORREA, 1996), que são:

- a) a ênfase dada a equipamentos ou pessoas em sua prestação;
- b) o grau de contato com o cliente;
- c) o nível de participação do cliente no processo;
- d) o grau de personalização do serviço;
- e) o grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- f) o grau de tangibilidade do serviço, que se refere à relevância do bem facilitador na prestação do mesmo.

Com base nessas dimensões, Silvestro *et al.* (apud GIANESI e CORREA, 1996), propõem uma classificação a partir do seu cruzamento com o volume de serviços prestados.

Os serviços profissionais, conforme Figura 3, são aqueles com maior ênfase no contato com os clientes, que, por sua vez, buscam na prestação do serviço um conhecimento do qual eles não dispõem. Outra característica é que os atendimentos desse tipo são de ciclos longos, o que os limita em um baixo número de clientes processados por dia.

Em um nível intermediário, tem-se as lojas de serviço que, apesar de um grau razoável de contato com o cliente, apresentam um equilíbrio entre a importância do *front Office* e do *back room*, além de permitirem um bom grau de padronização, apesar de existirem situações onde é necessário autonomia do funcionário, como por exemplo, as agências bancárias.

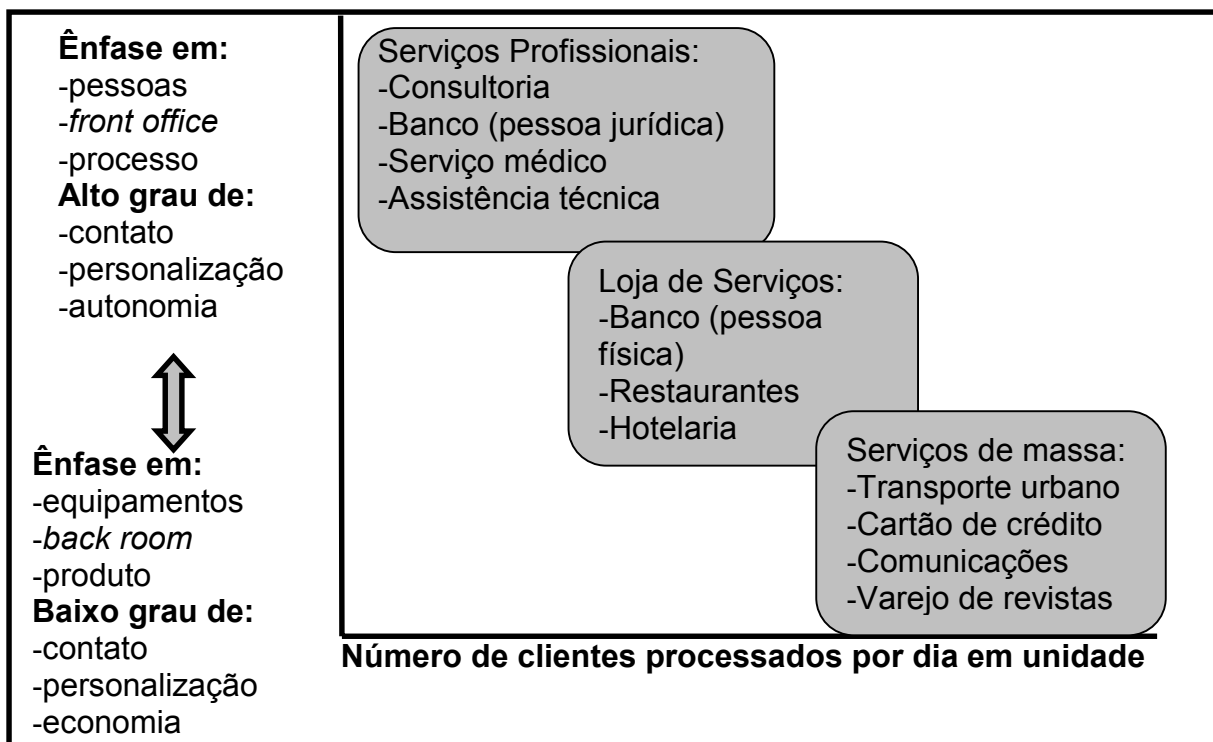


Figura 3: Classificação dos processos de serviço

Fonte: Silvestro et al (apud GIANESI e CORREA, 1996).

No outro extremo, estão os serviços de massa que atendem a um grande número de clientes em função da facilidade de padronização, com conseqüente uso de equipamentos e baixo grau de personalização.

É claro que esta classificação não exige que todos os serviços se enquadrem em uma das três categorias, podendo existir situações intermediárias para casos específicos.

Por todas essas características específicas, deve-se considerar que, apesar de estarem sujeitos aos mesmos ambientes de *marketing* que os produtos, os serviços interagem de forma diferenciada com cada um deles, ou seja, com maior ou menor grau de dependência e vínculo.

Da mesma forma, os compostos de *marketing* para serviços e produtos são os mesmos (CHURCHILL, 2000), entretanto com características especiais que, em situações específicas, exigirão um maior grau de subjetividade em suas análises. Por exemplo, a definição de preços para serviços é mais complexa, visto que é mais difícil avaliá-los e comparar entre várias opções oferecidas. Outra questão é a qualidade do produto que, para ser melhorada, exigirá uma definição do grau de satisfação dos clientes com determinada prestação. Em função disso, Booms e Biter

(*apud* KOTLER, 1998) sugerem o acréscimo de outras três dimensões ao composto de *marketing* para serviços, que seriam pessoas, presença evidente e processo.

A utilização da estratégia de serviços, em consequência destas especificidades, pode representar uma vantagem competitiva (GIANESI e CORREA, 1996), transformando-se, inclusive, em uma barreira às forças competitivas de Porter (1991), desde que a organização consiga um desempenho superior, seja através da diferenciação, da qualidade dos serviços prestados ou, ainda, do estabelecimento de *Switching Costs*, caracterizado por um custo de troca elevado, estabelecido a partir da lealdade dos consumidores a um serviço excelente.

Voltando, portanto, ao conceito de serviço como criação de valor e considerando que todas as empresas, independentemente do grau de aplicação de produtos e serviços, buscam a geração de valor para seus clientes, é importante, conforme explicita Berry (2000), que toda organização se concentre em nove fatores para obter sucesso em seu desempenho em serviços:

- a) seus líderes devem ser estimulados pelos valores de integridade, excelência, inovação, gosto pelo trabalho, trabalho em equipe, respeito pelas pessoas e responsabilidade social;
- b) possuir um enfoque estratégico claro;
- c) visar à excelência operacional;
- d) controlar o destino da companhia através do foco no cliente e na superação contínua;
- e) criar relacionamentos baseados na confiança (credibilidade);
- f) investir no crescimento operacional de seus funcionários;
- g) manter o espírito jovem e empreendedor;
- h) cultivar a reputação de suas marcas;
- i) ser generosa e ter consciência social.

Berry (2000, p. 29) acrescenta, ainda, que “as empresas que têm sucesso na criação de valor por meio de serviços prestados evitam concentrar-se demais naquilo que os concorrentes fazem e mantêm os olhos postos naquilo que os clientes querem”, isto é, buscam a excelência, sem limitarem-se exclusivamente à busca do crescimento, procurando superar continuamente seu desempenho.

## 2.3 Evolução da Qualidade

As décadas de 1970 e 1980 foram consagradas pelos planos de qualidade total. Qualidade esta voltada para a conformidade dos produtos. Acreditava-se, então, que se as empresas investissem na qualidade de seus produtos e tivessem como foco o “defeito zero”, conquistariam a satisfação de seus clientes, ou seja, o investimento em qualidade era tido como imprescindível e suficiente. Essa busca pela qualidade foi retratada através do *slogan* “fazer certo desde a primeira vez”, amplamente divulgado por nomes como Deming e Juran (apud EXAME, 2002) e cabe ressaltar, ainda não contestado. Isso correspondeu ao que Gale (1996) denominou de primeiro estágio da qualidade.

A qualidade, nesse período, além de ter representado um grande salto do ponto de vista de difusão, importância e alcance entre as empresas, inovava em termos de conceito se comparada ao início do século XX, quando os veículos saíam com caixas de ferramenta, transferindo a solução de eventuais problemas para os clientes, Juran (1997).

Avançando para o quarto estágio da qualidade de Gale (1996), uma empresa cria valor quando é capaz de gerenciar estrategicamente a qualidade percebida pelo cliente em confronto com os concorrentes, garantindo que está sendo entregue algo superior a ele, ou seja, gerando satisfação. Percebe-se uma grande mudança do primeiro para o quarto estágio da qualidade no que diz respeito ao conceito de satisfação, ou seja, conformidade não é sinônimo de valor para o consumidor.

A satisfação é “o sentimento de prazer ou de descontentamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53) ou, de forma mais simplista, é a qualidade percebida, onde qualidade é a “entrega de produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente as necessidades e expectativas dos clientes” (VAVRA, 1993, p.164). Portanto, quanto maior a qualidade percebida, maior a satisfação do cliente e maior sua fidelidade à marca.

Segundo Albrecht (2000, p.53), “é preciso sair do ramo de *commodities*”. Para tal, ele cita três estágios de evolução da qualidade: a qualidade do produto, a qualidade do serviço e a qualidade da informação, conforme Figura 4. As duas primeiras, como conceitos mais formalizados, permanecem ativas e necessárias, sendo que surge ainda a qualidade da informação, que diz respeito ao conhecimento e às idéias. A



junção das três qualidades garantirá a vantagem competitiva.’

São várias as definições de qualidade disponíveis, sendo cinco apresentadas por Garvin (apud VAVRA, 1993, p.286):

- a) definição transcendente, que trata qualidade como um estado passageiro de realização: “Qualidade é uma condição de excelência, implicando que alta qualidade é muito diferente de baixa qualidade”;
- b) definição baseada na oferta: “Qualidade refere-se à quantidade de atributos “não – preço” contidos em cada unidade oferecida”;
- c) definição baseada na produção, coincidente com o primeiro estágio de Gale (1996): “Qualidade é o grau pelo qual um produto ou serviço específico atende a um *design* ou às especificações”.
- d) definição baseada no usuário: “A qualidade de um produto depende da maneira pela qual esse atende os padrões de preferência do cliente/consumidor”;
- e) definição baseada no valor: “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo satisfatório”.

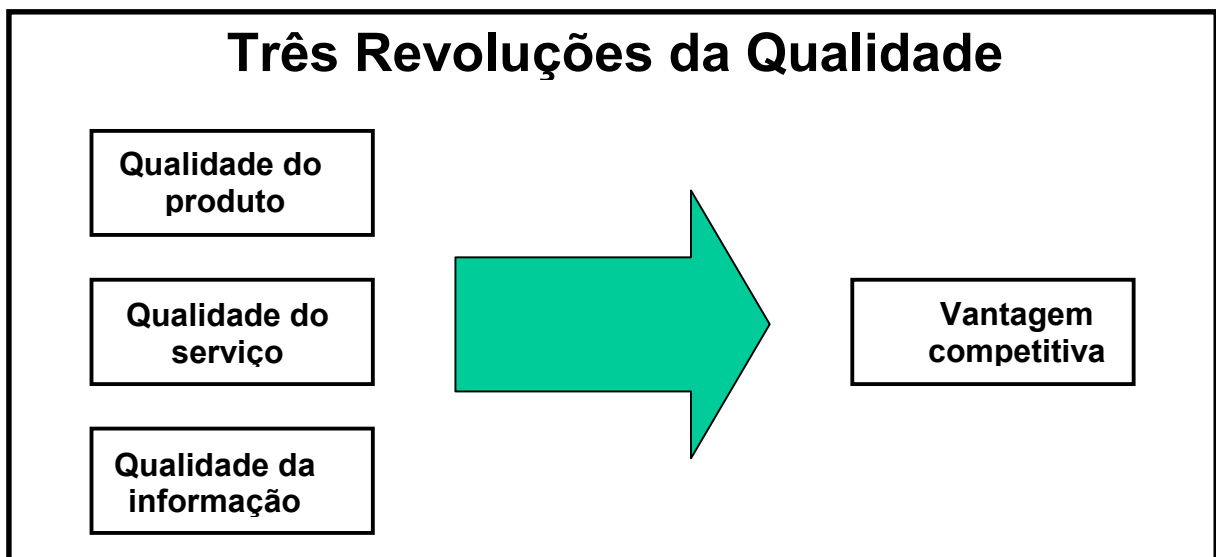


Figura 4: As três revoluções da qualidade

Fonte: Albrecht (2000).

Nessa ótica, a qualidade, além de subjetiva, variando de cliente para cliente, é também relativa, variando em relação aos concorrentes, o que faz com que ela tenda a aumentar e mudar continuamente, conforme está exemplificado no Quadro 2. Observa-se, no decorrer dos anos, que os atributos de valor considerados pelos

clientes como os mais relevantes mudaram de ordem de importância, sendo que alguns desapareceram como, por exemplo, tamanho e peso, dando lugar a novos atributos, como confiabilidade e segurança.

Quadro 2: Características de qualidade dos automóveis (classificadas pelos clientes em ordem de importância)

1970	1975	1980	1985	1990
Estilo	Economia de combustível	Confiabilidade	Valor pelo dinheiro	Segurança
Valor pelo dinheiro	Estilo	Econ. combustível	Facilidade de manipulação	Confiabilidade
Facilidade de manipulação	Experiência anterior em produção	Valor pelo dinheiro	Economia de combustível	Manutenção sem dificuldades
Economia de combustível	Tamanho e peso	Ítems de conforto	Confiabilidade	Facilidade de manipulação
Ítems de conforto	Facilidade de manipulação	Experiência anterior em produção	Segurança	Economia de combustível

Fonte: Vavra (1993).

De acordo com uma pesquisa realizada por Parasuramam, Zeithaml e Berry (*apud* KOTLER, 1998), foram indicadas cinco lacunas que podem comprometer o grau de satisfação com a qualidade de um serviço:

- lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa: a empresa não percebe corretamente os desejos dos consumidores;
- lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço: apesar de se perceber as expectativas adequadas à empresa, não se adota um padrão de desempenho específico;
- lacuna entre as especificações e a execução do serviço: não há infraestrutura adequada para a correta execução dentro das especificações de qualidade;
- lacuna entre as execuções e as comunicações externas: a divulgação feita pela empresa sobre o serviço gera no cliente uma expectativa superior à realidade;
- lacuna entre o serviço percebido e o esperado: quando o cliente subestima a

qualidade do serviço prestado.

Foram identificados também os cinco aspectos mais relevantes na qualidade de um serviço para os consumidores, aqui apresentados em ordem decrescente de importância:

- a) confiabilidade, precisão e segurança no desempenho do serviço;
- b) responsividade na ajuda aos consumidores e na entrega de um serviço rápido;
- c) segurança, percebida através do conhecimento demonstrado pelos funcionários;
- d) empatia, atenção demonstrada aos consumidores;
- e) tangibilidade, a aparência dos equipamentos, instalações e materiais, que compõem o pacote da prestação do serviço.

A partir desses aspectos mais valorizados pelos consumidores, é possível definir um conjunto de critérios de avaliação da qualidade do serviço (GIANESI e CORREA, 1996):

- a) consistência: ausência de variabilidade no processo ou no resultado do serviço;
- b) tangibilidade: refere-se à percepção sobre os equipamentos, instalações e bens facilitadores da prestação do serviço;
- c) competência: conhecimento específico do fornecedor acerca do serviço prestado;
- d) velocidade do atendimento: fundamental quando o serviço é executado na presença do cliente;
- e) atendimento: relacionado à atenção e empatia na prestação do serviço;
- f) flexibilidade: adaptação às necessidades do cliente;
- g) segurança/credibilidade: baixa percepção de risco pelo cliente;
- h) acesso: facilidade do cliente de contatar o fornecedor;
- i) custo: é comum o cliente relacionar níveis de preços mais altos a serviços de qualidade reconhecidamente mais elevada.

Com base ainda nessa pesquisa, Kotler (1998) demonstra que várias empresas que disponibilizam serviços com alto grau de excelência têm em comum cinco fatores chave, que são: o conceito estratégico ou uma estratégia muito clara para obter a satisfação de seus consumidores; um histórico de comprometimento da alta administração; padrões elevados de qualidade; sistemas de monitoramento do

desempenho dos serviços; serviços de atendimento para reclamações dos consumidores, além de satisfação tanto dos funcionários quanto dos consumidores.

Em contra-partida aos fatores de sucesso, Gianesi e Correa (1996) citam os principais motivadores da baixa qualidade na indústria de serviços, como sendo: baixo nível de motivação e treinamento para os funcionários, que são considerados como mão-de-obra menos qualificada; excessiva ênfase na redução de custos através do aumento desordenado de produtividade; baixo nível de exigência do próprio cliente, não contribuindo para o aprendizado das organizações, baixo nível de concorrência em casos específicos; dificuldade de correções em função da simultaneidade da prestação e de medições e controle em decorrência da intangibilidade.

Segundo Albrecht (1997, p. 2), “os sete pecados capitais do serviço são: apatia, má vontade, indiferença, desprezo, automatização, apego às regras e desculpas, desculpas, desculpas”. Para fugir desses pecados, os líderes das organizações que adotam qualidade voltada para os clientes têm sete características em comum, tais como: vivenciar a estratégia voltada para o cliente, transmitir a filosofia a toda a organização, acreditar e investir nos funcionários, aprender permanentemente, colocar o cliente sempre em primeiro lugar em suas decisões, trabalhar em equipe e manter a direção.

Ainda sobre o foco de serviço, Juran (1994) atesta que a organização da indústria de serviço para a qualidade é consideravelmente diferente que a usada por indústrias de manufatura, concentrando-se as regulamentações e decisões do dia a dia amplamente nas mãos dos departamentos de linha, raramente havendo espaço para estruturas separadas especializadas e dedicadas à qualidade.

É fato, portanto, que o conceito de qualidade continua sendo crucial ainda nos dias de hoje, porém avançou muito em relação à conformidade do produto tão largamente difundida nas indústrias no início do processo. A qualidade não perdeu evidência nem muito menos saiu da pauta das discussões. O que ocorreu e ainda vem ocorrendo é a evolução do conceito, concomitantemente ao crescimento da importância estratégica dos serviços na elaboração de valor para o cliente, transformando a qualidade do objetivo ou alvo em premissa ou ingresso para qualquer empresa na busca da excelência.

Crosby (1990, p.177) já previa que “... no futuro, a qualidade não será apenas algo bonito de se ter. Será o preço necessário de admissão ao mercado. Os clientes

já não precisarão pressionar para receber o que pediram. Considerarão isto um direito seu.”

Segundo Juran (1997), o século XXI é que ficará conhecido como “século da qualidade”, movido pela intensa competição internacional e pela demanda implacável do mercado consumidor, em detrimento ao século XX, que ainda será conhecido como “século da produtividade”, tamanha a interligação existente até então entre ambos os conceitos.

## **2.4 Cliente: Sujeito em Mutação**

“Quer saber o que o cliente quer? Então pergunte a ele”. Essa é uma máxima nas organizações nos dias de hoje e foi sugerida por Sewell (1993, p.2), um dos maiores revendedores de automóveis de luxo dos Estados Unidos.

Essa pergunta é muito utilizada para explicar a mudança estratégica das organizações de foco do cliente, o que significa decidir posicionando-se como um cliente, ou seja, enxergando o negócio pelo foco do cliente, para o foco no cliente, suplantando o olhar na posição de cliente e incorporando sua colaboração viva nas tomadas de decisão, isto é, ouvir o cliente e não escolher por ele.

Trocadilhos à parte, essa mudança de posicionamento passa a requerer das empresas uma habilidade para não só aproximar-se dos clientes, mas compreendê-los, de tal forma que haja uma interpretação adequada de suas necessidades e expectativas. O fato é que, assim como as empresas são consideradas um sistema aberto que sofre mudanças contínuas em função das influências dos ambientes, os clientes também estão sujeitos a processos evolutivos, pela mesma razão.

Além disso, até aqui, todas as teorias abordadas sobre *marketing*, com algumas ressalvas de cronologia e ênfases, podem ser consideradas de aplicação nos diversos mercados, principalmente em função da globalização. Mesmo em uma economia globalizada, é fundamental avaliar as especificidades de cada mercado e isso atinge em cheio a análise do perfil dos clientes.

Transportando esse raciocínio para o mercado brasileiro, no qual as mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais desse último século foram profundas e significativas, há, notadamente, uma evolução representativa do consumidor que deverá ser considerada pelas organizações na construção de qualquer estratégia.

Para tal, é relevante a análise de Richers (2000), através do Quadro 3, que traz

uma adaptação da abordagem do *marketing* no Brasil conforme a evolução político-econômica, traçando um perfil desse consumidor, em cada década.

Quadro 3: Adaptação do Contexto do *Marketing* na Evolução Político-Econômica do Brasil

Décadas	1950/1960	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/1993	1993/2000
Tendências Econômicas	Investimento na indústria automobilística e naval; Brasília como capital; substituição da importação gerando crescimento do PIB de 2,9% (1950) para 9,4% (1960).	Revolução de 1964, instituindo a ditadura militar; alta da inflação de 30,4% (1960) para 92,1% (1970).	Crise do petróleo; alta da inflação e maxi desvalorização; aumento da dívida externa.	Alta da inflação 110% (1980) e altas taxas de juros; desaquecimento industrial; era dos pacotes econômicos.	Plano Collor; confisco da poupança; <i>impeachment</i>	Plano real; redução da inflação a um dígito; desvalorização do real (1999).
População	Cresce em escala geométrica.	Cede o grau de urbanização.	% da população mulata e negra supera % de brancos.	Queda da renda do trabalhador em 5,6%.	Salário da mulher corresponde mediamente a 60% do salário dos homens.	O PIB cai para -1,9% (1999).
Automóvel	Enxurrada de lançamentos: DKW, Simca, AeroWillys, Dauphine, FNM-2000.	Principal símbolo de status. Fusca torna-se o modelo predileto.	Sete milhões de veículos produzidos na década.	Montadoras investem com a abertura das importações; 7% das famílias brasileiras consomem 91% da produção.	Abrem-se as fronteiras às importações.	Novos investidores; aumento da oferta, competitividade e o esforço de globalização; redução da produção a partir do fim de 1997.
Ênfase Mercadológica	<i>Marketing</i> começa a se integrar no vocabulário.	Venda	Propaganda	Produto (qualidade)	Mercado	Cliente
Consumidor	Despretensioso	Ávido	Judicioso	Aflito	Revoltado	Ponderado

Fonte: Richers (2000).

Ao consumidor da década de 50/60, Richers (2000) denomina de despretensioso, pois ele aceitava o preço como representante da qualidade. Marcado pela escassez pós - guerra, consumia basicamente produtos primários e era inexperiente com produtos industrializados e passivo na negociação. Fruto da precariedade da

indústria que iniciava um processo de profissionalização através dos automóveis, estaleiros e siderurgias, sua referência de qualidade era o produto importado.

Na década de 1960/1970, esse consumidor transforma-se em ávido pelo consumo como fonte de status e qualidade de vida. É otimista em função do enorme nível de desenvolvimento do país no período, mas sofre o reflexo da taxa de inflação, apesar de preferir comprar a poupar.

Nos anos 1970/1980, a indústria já é capaz de oferecer opções de produtos aos clientes. O consumidor é dividido em classes sociais, tem melhor instrução que seus pais, incorpora um público feminino mais emancipado e exige das empresas que o conquistem através de publicidade, promoção, *merchandising* e financiamentos. É chamado de judicioso.

Nos anos 1980/1990, surge um consumidor aflito que começa a acreditar nos mecanismos de proteção, como o Procon<sup>5</sup> e que, por consequência, aprende a reclamar. Sente a queda de sua renda e aprende a negociar vantagens nas compras. Teme os pacotes governamentais, os boicotes empresariais, os preços e o desemprego, mas continua otimista em relação ao país.

Na última década, o consumidor passa por dois estágios distintos: o de revolta e o de ponderação. No primeiro, no início da década, ele se sente inseguro e injustiçado pela perda de poder aquisitivo, reflexo das crises político-econômicas do país. Busca constantes vantagens, desconfia das mercadorias, corta gastos e restringe o lazer, em decorrência do medo do desemprego e da violência. Na segunda metade da década e, podemos assumir, até os dias de hoje, surge um consumidor mais cauteloso e informado que preza a qualidade de vida, procura desafios e emancipação; e busca confiabilidade, espera receber serviços com bom atendimento e garantias e expressa suas opiniões publicamente.

É para satisfazer esse perfil de consumidor mais exigente e bem informado que as empresas deverão se preparar. Para tal, é necessário estar atento a cada etapa que envolve a decisão de compra e as influências às quais ele se submete, conforme demonstra Churchill (2000), através da Figura 5. Vale ressaltar que essas etapas são válidas para bens e serviços, sendo aqui a análise fixada em serviços.

O processo de compra inicia-se com o reconhecimento das necessidades por parte do cliente e posterior impulso interior para atendê-las, o que Churchill (2000)

---

<sup>5</sup> Procon. Órgão de Defesa do Consumidor.

denomina de motivação. Ele salienta ainda que as pessoas sentem-se motivadas a satisfazerem as necessidades conforme a escala de *Maslow*, que as classifica em uma ordem hierárquica desde as fisiológicas até as de auto-realização.

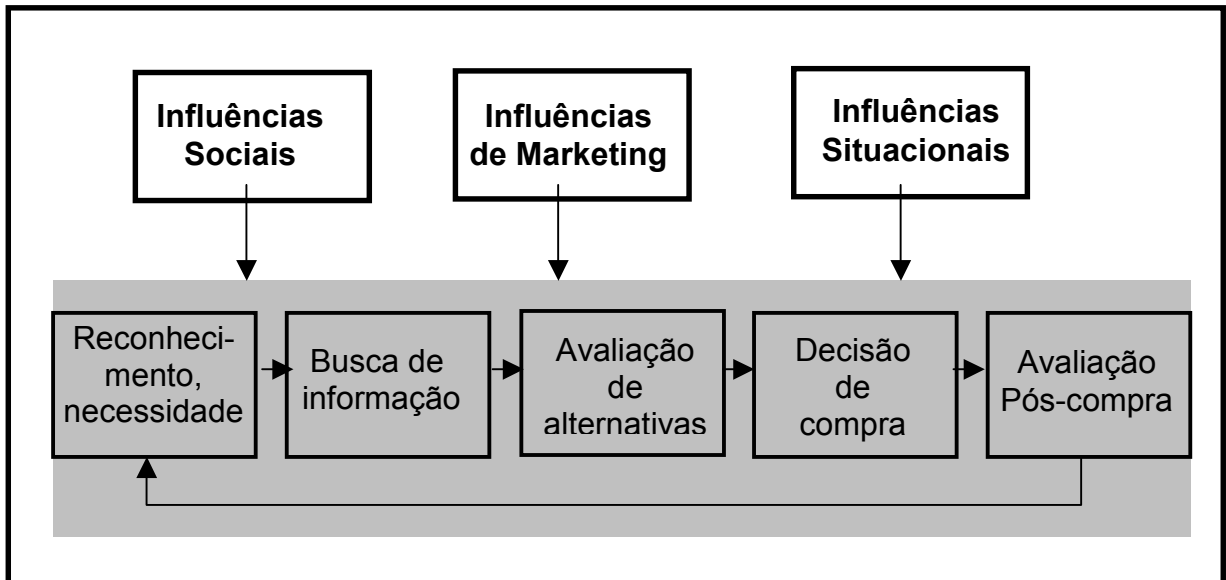


Figura 5: Modelo de processo de compra do consumidor

Fonte: Churchill, Gilbert e Peter (2000).

Após a identificação da necessidade, o cliente começa a buscar informação sobre como satisfazê-las. É o momento no qual ele recorda as marcas anteriormente conhecidas e encontra novas alternativas, seja por pesquisa ou ainda acidentalmente, para posteriormente avaliá-las e efetivamente decidir a compra.

Depois de adquirir um serviço, o consumidor passa pela etapa de avaliação pós-compra. O comportamento dele, nesse momento, dependerá muito de seu grau de satisfação com o resultado (GIANESI e CORREA, 1996). Quanto maior a satisfação do consumidor com a compra, maiores as chances dele voltar a comprar desse mesmo fornecedor e ainda indicá-lo a parentes e amigos, pois ele tem reduzida a percepção de risco.

Gianesi e Correa (1996, p.73) citam ainda: “Pesquisas mostram que um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou seu fornecedor a apenas cinco potenciais consumidores”. Portanto, torna-se importante avaliar as diversas ações que um consumidor pode tomar quando insatisfeito com um serviço, de acordo com a Figura 6. Ele pode exigir uma reparação legal ou diretamente com



o fornecedor, deixar de comprar do fornecedor ou formar uma imagem ruim que comprometerá uma nova compra.

Berry (2000) enumera dez principais queixas dos clientes:

- a) mentiras óbvias: desonestidade na exposição, execução ou cotação do serviço;
- b) alerta vermelho: desrespeito ou maltrato aos clientes;
- c) quebra de promessas;
- d) falta de comprometimento dos funcionários;
- e) tempo de espera excessivo;
- f) impessoalidade;
- g) falta de retorno;
- h) falta de disponibilidade para ajudar;
- i) falta de competência;
- j) prioridades mal definidas.

É claro que todas essas etapas de compra variam em função do valor, da complexidade e da importância da compra para o consumidor, não sendo obrigatório o cumprimento de todas as passagens. As tomadas de decisão de compra podem variar entre rotineiras, limitadas e extensivas, de acordo com o nível de pesquisa e envolvimento do consumidor.

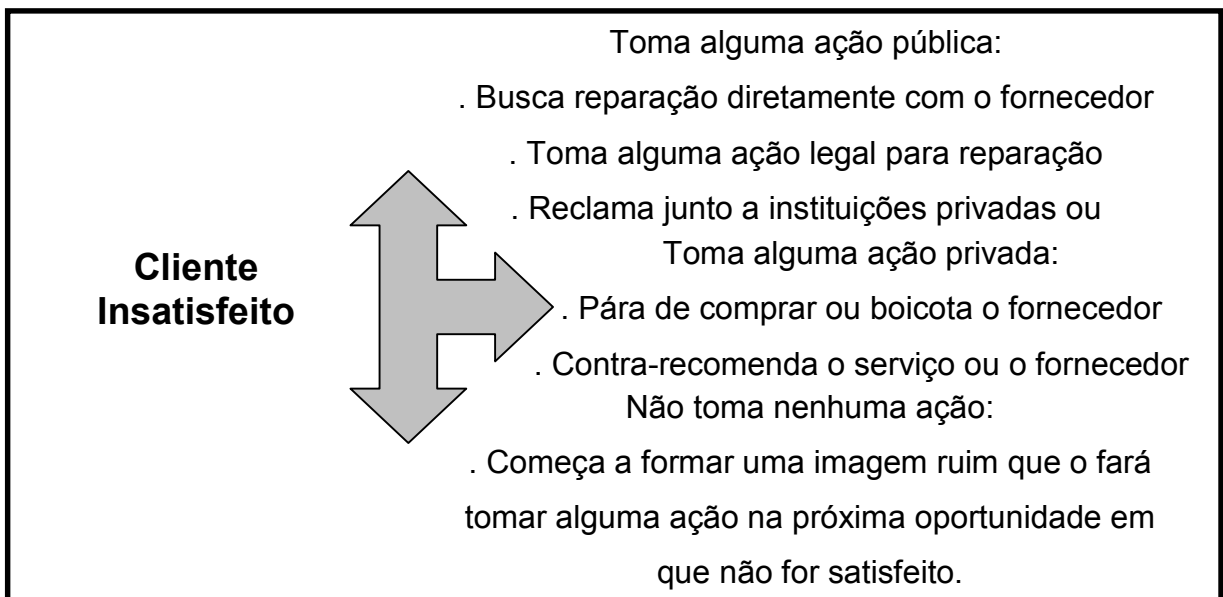


Figura 6: Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra

Fonte: Gianesi e Correa (1996).

Outra análise fundamental é a dos vários papéis que uma pessoa pode assumir

na decisão de compra. Nem sempre o usuário é quem decide a compra. Assim, a compra pode sofrer interferência de um iniciador, que é quem sugere a compra; de um influenciador que contribui com opiniões sobre a compra; de um decisor; de um comprador efetivo ou, ainda, de um usuário (KOTLER, 1998).

O fato é que na comercialização de um produto o cliente tem papel de destaque e exige cuidados especiais por parte da organização. Esses cuidados devem ser muito maiores quando se tratar de comercializar um serviço.

Em serviços, o cliente tem um papel fundamental, participando do processo de prestação. Isso implica em riscos e oportunidades para o prestador do serviço. Por um lado, torna-se necessário envolvê-lo, informá-lo e, muitas vezes, até treiná-lo no serviço de modo a garantir um resultado satisfatório. Exemplo disso são os caixas automáticos de banco, que exigem um conhecimento prévio do processo para a boa utilização. Por outro lado, ele pode interagir com o processo, opinando, sugerindo e, ainda, assumindo responsabilidades que em outra circunstância estariam a cargo de uma mão-de-obra remunerada como, por exemplo, nos restaurantes *self-service*.

Por todas essas razões, é imprescindível estar atento às mudanças e influências de comportamento e ambientes às quais está sujeito o consumidor, de modo a mantê-lo sempre motivado, satisfeito e fiel.

## **2.5 Valor**

### **2.5.1 Valor para o cliente**

Segundo Tucker (1999, p.3), “se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, pode-se dizer que o negócio produziu valor para o comprador” e acrescenta que a proposição de valor oferecida ao cliente é a combinação de qualidade, serviço e preço, ao que ele denomina “triângulo de valor”.

De outra forma, Kotler (1998) define como valor entregue ao consumidor a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor, onde o valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto.

Churchill (2000) divide os benefícios como sendo do tipo funcional, social, pessoal ou, ainda, experimental e os custos, por sua vez, em monetários, temporais, psicológicos ou comportamentais. Assim, toda empresa que queira oferecer valor a

seus clientes deve concentrar-se em aumentar a percepção dos benefícios, que são positivos na equação de valor, ou reduzir a percepção dos custos, que representam a parte negativa da equação, na visão do cliente.

A verdade é que o próprio esforço das organizações em produzirem continuamente valor para seus clientes faz do conceito de valor algo muito dinâmico. O que hoje é valor na percepção de um consumidor pode não o ser mais amanhã, dependendo de novas ofertas que se façam presentes no mercado. Isso exige uma velocidade e um grau de assertividade muito grande das empresas. Uma decisão errada pode custar a sobrevivência da organização. Além disso, valor para um cliente pode não significar valor para outro, aumentando muito a complexidade da produção de valor e exigindo uma segmentação das ofertas.

O que ocorre é uma revolução mundial de valor, reforçada por um mercado cada vez mais globalizado, que fortalece muito o consumidor através do acesso fácil às mais variadas informações, independentemente do local onde ele esteja.

Nesse sentido, Tucker (1999) cita como sendo quatro as forças impulsoras dessa revolução:

- a) o novo consumidor - confirmando o perfil traçado anteriormente para os consumidores brasileiros, também aqui ele é descrito como mais cauteloso, exigente, menos compulsivo e repleto de estratégias para economizar em suas compras;
- b) competidores alternativos - novos meios e soluções que substituem a forma tradicional do consumidor resolver seus problemas, alterando o mercado;
- c) os inovadores de valor - empresas entrantes com propostas de qualidade e políticas de preços inovadoras para os clientes, alterando sua percepção de valor, comprometendo a imagem das empresas que já estão no negócio e que mantêm propostas mais tradicionais e conservadoras;
- d) o poder de informação do comprador - tanto os consumidores finais quanto as empresas compradoras detêm hoje o poder da informação, consistindo na facilidade de se comparar e pesquisar vários produtos, principalmente em função da *Internet*. Os negócios deixaram de ser regionalizados.

Essa revolução, ainda segundo Tucker (1999), passa a exigir das empresas um esforço muito maior para se manterem competitivas que o até então realizado. Se antes era suficiente escolher por uma estratégia de excelência de qualidade, liderança em preços ou uma política de serviços diferenciados, hoje não o é mais.

Nem mesmo a satisfação do cliente é garantia de sua fidelidade à marca. A empresa agora deverá ser competitiva nas três frentes: qualidade, serviços e preços e conquistar uma percepção de satisfação superior à oferecida pelos seus concorrentes. Esse é o conceito de geração de valor para o cliente.

Caminhar somente em uma das direções que compõem o triângulo de valor é um risco que poderá deixar a empresa vulnerável frente a novos competidores ou a novas estratégias de antigos concorrentes. Além disso, qualidade, serviços e preços não são fatores constantes na percepção dos clientes. Mesmo sendo competitivo nas três proposições, é necessário reavaliar continuamente as estratégias adotadas e verificar se elas permanecerão atualizadas e suficientes. Produzir valor é um desafio contínuo e cada vez mais árduo, porém obrigatório.

Até aqui já foi discutido como se deve encarar as proposições de serviço e de qualidade frente às novas exigências competitivas. Falta aprofundar na dimensão do preço para completar o triângulo.

Em coerência com os conceitos apresentados de valor, é correto afirmar que o preço não é, de forma isolada, um fator decisivo na decisão de compra dos consumidores. Entretanto, ele não pode em nenhuma hipótese ser desconsiderado na composição da estratégia competitiva (TUCKER, 1999). As alternativas são simples: a empresa pode escolher entre reduzir, manter ou elevar sua política de preços.

A decisão de reduzir os preços, como estratégia competitiva, nem sempre é a melhor alternativa. Aliás, deveria ser sempre a última. Antes de optar pela redução, Tucker (1999) sugere a avaliação de oito pontos:

- a) conduza uma pesquisa de preços junto a seus clientes: pergunte a eles sobre o quão satisfeitos eles estão. Será possível identificar se o que lhes desagrada é efetivamente o preço e, se for, o quanto é necessário mudar, evitando, assim, mudanças mais drásticas ou não suficientes;
- b) repense o modo como o preço está sendo estabelecido: o preço deve ser estabelecido a partir do mercado e, não, a partir dos custos mais margem de lucratividade. A equação deverá ser invertida de custo mais margem igual a preço, para preço menos margem igual a custo.
- c) estabeleça o preço de maneira simples: é importante que o cliente tenha acesso e compreenda facilmente os preços dos produtos em negociação;
- d) mantenha os preços, mas forneça mais produtos pelo mesmo preço: ao invés

de reduzir os preços, agregue novas facilidades ao produto. Além de valorizar sua imagem perante o cliente, o custo adicional pode ser inferior à redução da lucratividade prevista inicialmente.

- e) abaixe seu custo e repasse parte do ganho ao cliente: pense sempre na possibilidade de reavaliar seus custos antes de mexer no preço. Uma redução nos custos pode significar não só o aumento da margem de lucratividade, como também a oportunidade de reduzir um pouco os preços ofertados.
- f) ofereça preços mais baixos por menos serviços: se para alguns clientes o preço é decisivo, é necessário avaliar se algumas facilidades embutidas no produto ou serviço podem ser consideradas desnecessárias, ou pouco atraentes para esses. Nestes casos, o melhor a fazer é retirar aquilo que o cliente não enxerga como valor e transformá-lo em uma vantagem de preço;
- g) se o diferencial é o preço, enfatize o que o cliente economiza na compra. Mas se o diferencial é o serviço ou a qualidade, enfatize o que ele economiza no custo. É importante lembrar que o custo não é só monetário, mas psicológico, temporal e comportamental.

Se a satisfação do cliente não garante mais às empresas que essas estejam produzindo valor para ele, por consequência medir a satisfação não é mais a melhor ferramenta para a empresa avaliar seu desempenho no mercado.

Quando, em uma medida de satisfação, um cliente atribui a uma empresa uma nota 9, isso pode levar essa empresa a concluir que está tranquila em relação à sua oferta de valor. Errado. Mesmo atribuindo uma nota alta ao desempenho dessa empresa, nada impede que o cliente se depare futuramente com uma oferta superior de outro fornecedor e migre em sua direção. Do mesmo modo, uma nota de satisfação não considerada exemplar por uma determinada empresa, por exemplo um 7,5, nem sempre significará que essa empresa corre riscos imediatos. Antes dessa conclusão, é necessário avaliar quais notas receberiam seus concorrentes. O problema pode não estar na proposta de valor dessa empresa e, sim, na complexidade da operação específica em um determinado mercado.

Em decorrência disso, surge uma nova proposta de monitoramento do valor pelas organizações: a análise do valor do cliente.

A análise do valor do cliente consiste em identificar o que leva um cliente a decidir por um ou outro produto (TUCKER, 1999), a partir da criação de um perfil de valor do cliente e, posteriormente, um mapa do valor do cliente.

O perfil de valor do cliente é constituído por dois elementos:

- a) o perfil da qualidade percebida pelo mercado, o qual consiste em solicitar aos clientes, seus e da concorrência, preferencialmente, que identifiquem os atributos relevantes em sua decisão de compra, pontuando-os por grau de importância e classificando cada empresa fornecedora em cada um desses atributos. Assim, chegar-se-á ao desempenho geral da empresa relativamente ao de seus concorrentes, pela percepção de valor dos clientes;
- b) o perfil do preço percebido pelo mercado, sendo variável a complexidade de levantar o perfil do preço, em função do ramo de atividades da empresa, desde uma comparação direta entre os concorrentes; até uma avaliação da satisfação do consumidor com o preço da empresa em análise, em comparação com a satisfação com os preços da concorrência. Outra alternativa ainda mais elaborada é, analogamente ao perfil da qualidade, traçar um perfil de atributos do preço e avaliar a empresa em cada um deles.

De posse do perfil de valor do cliente, traça-se um mapa relacionando o perfil de qualidade ao perfil de preço, tornando possível a análise comparativa do posicionamento atribuído a essa empresa em relação aos seus demais concorrentes. Além disso, a análise de valor do cliente permite que a empresa acompanhe as mudanças de valor para o cliente, ao longo do tempo (KLOTTER, 1998).

Assim sendo, Tucker (1999) sugere, com base em pesquisas realizadas junto a empresas inovadoras de valor, sete estratégias para uma empresa tornar-se uma inovadora também, como a seguir:

- a) tornando a vida do cliente mais fácil: seja através de conveniências de localização, agilidade de informação, facilidades de pagamento, facilidades de uso ou serviços de pós-venda, facilite a vida do cliente;
- b) estabelecendo compromisso e responsabilidade: agilizando e simplificando a utilização do serviço para seu cliente, cumprindo o combinado e, se possível, excedendo-o;
- c) colocando-se no lugar do cliente e fazendo por ele como se fosse para si próprio;
- d) dando poder ao cliente através do conhecimento: sendo generoso em dividir com o cliente o conhecimento, dando-lhe segurança sobre a competência da empresa e sobre o uso do produto ou serviço;

- e) administrando as dificuldades dos clientes: envolvendo-se nas dificuldades dos clientes, as empresas podem propor soluções para seus problemas;
- f) envolvendo o cliente na criação de valor: ouvindo-o sobre o que ele efetivamente valoriza;
- g) oferecendo mais opções e serviços agregados: personalizando produtos e serviços.

A ferramenta de análise de valor do cliente não permite somente à empresa reagir mais rapidamente a uma determinada desvantagem competitiva frente às empresas competidoras, mas também tomar ações ativas e, muitas vezes, de fácil implementação para consolidar ainda mais sua posição frente aos consumidores.

### 2.5.2 Valor e cadeia de valor para as empresas

É perceptível, a este ponto, a evolução da complexidade do conceito de satisfazer os clientes, para o de criar valor para os clientes. Essa realidade ainda é mais contundente quando se soma à necessidade de criar valor para o cliente, a necessidade de criar valor para a empresa, ou seja, conquistar a fidelidade do cliente garantindo a rentabilidade do negócio. Essa é a ótica do valor para a empresa.

Shank (2000) argumenta ser fundamental às empresas perceberem a distinção entre o significado de valor para elas e para o cliente. Nem sempre o que o cliente valoriza é o que a empresa fabrica. Em outras palavras, o que se vende pode ser muito diferente do que o cliente compra, dentro de uma mesma negociação. Nenhuma empresa pode restringir seu foco aos atributos do produto em si, é necessário expandi-lo visando analisar os atributos da experiência de compra de uma forma mais ampla.

Assim, ele defende que o valor para o cliente precisa avançar para dentro da empresa e afetar todos os sistemas que oferecem a ela valor com lucro, levando ao conceito de cadeia de valor.

Para que a empresa garanta o valor para o cliente e o lucro, é necessário a ela migrar de um controle departamental de seu negócio para um controle das atividades chave na criação de valor. A cadeia de valor nada mais é que a identificação de nove atividades fundamentais, sendo cinco primárias e quatro de apoio (KOTLER, 1998). As atividades primárias são a entrega de material para

produção, a produção propriamente dita, a distribuição do produto, o *marketing* e os serviços relacionados. As atividades de apoio são a aquisição, desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

A empresa deve, portanto, examinar cada uma das atividades e identificar as oportunidades de melhoria seja de desempenho, seja de custos, em cada uma delas, concentrando-se nos processos fundamentais e expandindo essa análise inclusive para fora da organização, isto é, analisando também as cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Esse é o conceito de Rede de Valor (KOTLER, 2002).

Outra preocupação fundamental é certificar-se de que todo o investimento feito a favor do valor para o cliente se traduza efetivamente em rentabilidade para a empresa. Para tal, Hayman e Schutz (1999) propõem a avaliação do ROCI, *return on customer investment*, ou o retorno do investimento no cliente, através de três etapas:

- a) criação de valor para o consumidor, o que consiste em diferenciar os clientes de alto valor dos de baixo valor, através da contribuição atual desses para o lucro com a marca e seu potencial de crescimento;
- b) integração das despesas de *marketing*, o que consiste em levantar todos os gastos com *marketing* e distribuí-los por categoria de cliente identificada na primeira etapa;
- c) o cálculo em si, relacionando-se, nesta fase as despesas com os consumidores com o objetivo de confrontar o investimento e o retorno para a empresa.

Sabe-se da dificuldade de se mensurar o retorno das ações de *marketing* realizadas por uma empresa, considerando-se que várias ações são feitas simultaneamente. O mais comum é tentar medir o impacto das ações de *marketing* na atitude de compra dos consumidores. O que o ROCI propõe é avaliar o retorno financeiro dessas. Outra vantagem dessa ferramenta é a visão de cada segmento de cliente, dando à empresa a exata percepção da importância de cada um, fundamental à construção do relacionamento.

### 2.5.3 O Valor da Marca

Além da análise do conceito de valor para a empresa e para o cliente, outra consideração a ser feita é a de valor da marca também na ótica da empresa e do



cliente, fundamental para o desenvolvimento da comunicação no mercado do século XXI.

Do ponto de vista da empresa, a marca deve ser encarada como um ativo intangível, por não apresentar substância física, mas contribuir na construção de benefícios econômicos futuros, impactando na obtenção de receitas e lucros, (SCHULTZ e BARNES, 2001).

Segundo a Associação de *Marketing* Americana, marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros dos demais vendedores”, o que denota sua influência no processo de diferenciação e reconhecimento da empresa no mercado.

Segundo Keller (apud SCHULTZ e BARNES, 2001, p.48), “o valor patrimonial da marca é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na reação do cliente ao marketing daquela marca. Ele ocorre quando o cliente está familiarizado com a marca e tem na memória algumas associações favoráveis, fortes e singulares da marca”. Esse conceito faz com que seja vital o gerenciamento da marca por parte das organizações a partir das perspectivas do cliente e não somente através das suas próprias perspectivas internas.

Ter uma marca líder no mercado pressupõe maior lucratividade seja pelos ganhos em escala, pela menor vulnerabilidade e dependência de promoções e reduções de preços, pela possibilidade de crescimento via extensão de marca ou finalmente pela criação de barreiras aos concorrentes entrantes, (TAVARES, 1998).

Entretanto, são vários os fatores que dificultam a criação de uma marca forte, tais como:

- a) as pressões para a concorrência de preços;
- b) a proliferação de concorrentes;
- c) a fragmentação de mercados e mídia;
- d) a complexidade de estratégia de marcas e de relacionamentos;
- e) viés para mudanças de estratégia;
- f) viés contra inovações;
- g) competição pelos investimentos da empresa;
- h) pressões pelo curto prazo;
- i) fortalecimento do poder de fogo dos varejistas;
- j) mudança no comportamento dos consumidores.

Ainda conforme Tavares (1998), para superar todas essas dificuldades, quatro aspectos devem ser considerados na construção do valor da marca na perspectiva da empresa:

- a) a Imagem: criada a partir das associações de marca, ou seja, o consumidor relaciona a marca a outros conceitos, tanto favoráveis como desfavoráveis;
- b) a Identidade: o ideal é que imagem e identidade sejam espelhos uma da outra. De tal modo que a imagem percebida pelo consumidor seja verdadeira e coerente com a real identidade, isto é mesma entidade empresarial, passando pelas suas características intrínsecas e por todos os níveis da organização;
- c) a Reputação: representa a reação afetiva ou emocional, seja boa ou ruim, tanto do público interno como do público externo em relação à organização;
- d) o Posicionamento de Marca: mais que focalizar o produto e/ou sua imagem, o posicionamento visa o desenvolvimento de uma proposição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entregá-lo aos clientes de maneira diferenciada da concorrência, (TAVARES, 1998).

Na perspectiva do consumidor, a construção do valor da marca passa por três componentes: o cognitivo, representando o conhecimento; o afetivo, os sentimentos sobre o objeto da atitude; e o conativo representando as ações e comportamentos em relação a esse objeto.

São eles os responsáveis psicológicos pelos processos de escolha e compra dos consumidores, além é claro das influências sociais, culturais e ambientais.

De acordo com Holt (2002) a utilização pelas empresas de técnicas cada vez mais arrojadas de posicionamento de marcas, na busca de uma maior autenticidade, faz crescer no consumidor o patamar do que é considerado autêntico, sendo que, à medida que estas técnicas se tornam perversas e mais agressivas, elas são vistas aos olhos dos consumidores como técnicas comerciais grosseiras, podendo deteriorar a imagem da marca.

Para a existência da marca como um verdadeiro parceiro de relacionamento, essa deve ser considerada não como um objeto passivo de transação de *marketing*, mas como um membro ativo e contribuinte da formação desse relacionamento sendo

destacadas como animadas, humanizadas e com personalidade próprias, (HINDE apud FOURNIER, 1998).

## **2.6 A Conquista da Fidelidade**

“O objetivo do pós-*marketing* é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes” (VAVRA, 1993, p.41). Consiste em proporcionar satisfação contínua e reforço aos clientes, sejam eles atuais ou clientes já perdidos.

Se uma empresa está iniciando um processo de pós-*marketing*, pode ser mais fácil pensar em trabalhar os clientes atuais com o objetivo de mantê-los, antes de pensar em recuperar os clientes já perdidos. Entretanto, ao contrário do que a lógica indica, é nos clientes perdidos que está a grande oportunidade da empresa de conhecer suas falhas.

O contato com os clientes perdidos possibilitará à empresa compreender o que não funcionou bem no relacionamento com eles e que, possivelmente, pode levar também clientes ativos a migrarem da empresa fornecedora. Portanto, a oportunidade de aprendizado e correção dos desvios justifica, por si só, a concentração de esforços nesse segmento de clientes (VAVRA, 1993).

Além disso, é fundamental para as empresas estarem atentas aos clientes perdidos, pois somente controlando a taxa de retenção de clientes é que se tem a percepção das perdas. Em outras palavras, segundo Kotler (1998), com o nível de competitividade imposto pelo mercado nos dias de hoje, não é mais admissível a uma empresa não acompanhar o percentual de clientes que se mantêm fiéis e, por consequência, aqueles que desertam.

Uma terceira razão para ater-se aos clientes perdidos é contabilizar o lucro representado por esses clientes durante todo o período de provável relacionamento com a empresa, caso não tivessem desertado, isto é, o que se deixou de ganhar em função do rompimento do relacionamento. Esse cálculo é feito considerando o número de clientes perdidos em um determinado período, multiplicado pela margem de lucro média por cliente (KOTLER, 1998). Posteriormente, confrontando-o com o custo necessário para investir na recuperação desses clientes, a empresa decidirá se vale a pena, ou não, tentar resgatar os relacionamentos. Se o lucro perdido for superior ao custo do investimento para a recuperação dos clientes, esse deverá ser feito.

É interessante ressaltar que, nem sempre, os clientes desertam por problemas de relacionamento com a empresa. Fatores externos, muitas vezes de ordem pessoal, podem levar um determinado consumidor a migrar da empresa ou, simplesmente, descartar um produto ou serviço. Mesmo que a razão da deserção seja de responsabilidade da empresa, pesquisas vêm mostrando que muitos clientes demonstram-se dispostos a retornar. Assim, recuperar um cliente perdido pode ser mais eficaz que sair em busca da conquista de novos clientes. Para sustentar essa argumentação, Vavra (1993) argumenta:

- a) com raras exceções, antigos clientes geralmente não rejeitam totalmente uma empresa com a qual já se relacionaram;
- b) muitas vezes, os clientes perdidos mantêm um sentimento de lealdade às marcas com as quais já se relacionaram;
- c) após experimentarem outras alternativas, os clientes perdidos podem estar dispostos a retornar à empresa original;
- d) caso a empresa tenha identificado o problema gerador da deserção, ela poderá recuperá-lo. Os motivos mais comuns são: insatisfação com o produto, entrega, instalação, serviço, ou preço; percepção de que sua reclamação foi ignorada; desaprovação de mudanças; insatisfação com o tratamento recebido; aceitação de uma oferta concorrente;
- e) tem-se mais informações sobre o perfil dos clientes perdidos que de novos clientes, que nunca se relacionaram com a marca.

Por todas essas razões, clientes perdidos não deixam de ser uma oportunidade constante avaliada pelas organizações. Para tal, Vavra (1993) sugere três etapas para a implantação de um programa de recuperação de clientes: descobrir a causa da deserção para uma abordagem adequada; pesquisar as necessidades atuais desse cliente; definir a melhor forma de contato e, então, colocar o plano em ação, previamente elaborado.

Após a análise dos clientes perdidos, não se pode ignorar a importância dos clientes atuais. Segundo Kotler (1998), o custo de conquistar novos clientes é cerca de cinco vezes maior que o custo de manter os clientes atuais. Ele salienta ainda que, apesar desta evidência irrefutável, a maioria dos esforços de *marketing* ainda privilegia a conquista de novos consumidores, através de ações de pré-venda e venda, em detrimento de ações com foco no pós-venda voltadas para fortalecer o relacionamento com os atuais clientes. Sewell (1993, p.163) salienta:

Não pense em termos de uma única venda. Não veja o cliente como uma pessoa que faz uma compra e, a seguir, desaparece para sempre. Faça o possível para tornar a primeira experiência de fazer negócio com você – e todas as subseqüentes – tão agradáveis quanto puder. Se você fizer isso, eles voltarão. Se você necessita ser motivado, pense a respeito de todo o dinheiro que aquele cliente poderá gastar com você ao longo de uma vida.

Além do fato dos clientes atuais custarem menos às empresas, não se pode esquecer também que esses são fontes de publicidade, uma vez satisfeitos em seu relacionamento com a marca.

É claro que o investimento nesse relacionamento deve variar em função do negócio e do retorno que ele proporcionará à empresa. Assim, Kotler (1998, p.59) classifica em cinco os níveis de relacionamento possíveis:

- a) *marketing* básico, no qual o vendedor simplesmente vende o produto;
- b) *marketing* reativo - o vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações;
- c) *marketing* responsável - o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo às suas expectativas. Ele também solicita ao consumidor sugestões para melhoria do produto e possíveis descontentamentos. Essas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho;
- d) *marketing* pró-ativo - o vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos;
- e) *marketing* de parceria - a empresa trabalha continuamente com os consumidores, para descobrir maneiras de eles economizarem ou ajudá-los a usar melhor o produto”.

A escolha do nível mais adequado varia muito em função do volume de clientes e do valor da margem de rentabilidade envolvida. De qualquer forma, é fundamental identificar quais clientes são mais rentáveis e praticar com esses políticas diferenciadas de relacionamento.

Berry e Parasuramam (*apud* KOTLER, 1998) sugerem três tipos de abordagem:

- a) acréscimo de benefícios financeiros, através de programas de freqüência, ou através de *marketing* de clubes;
- b) acréscimo de benefícios sociais, investindo nos relacionamentos;
- c) acréscimos de vínculos estruturais, disponibilizando facilidades para o

consumidor.

À exceção do *marketing* básico e reativo, todos os demais exigirão da empresa um banco de dados cliente. Esse banco de dados deverá conter todas as informações relevantes sobre o cliente e suas transações com a empresa, tais como: dados cadastrais, frequência de compra, valores gastos, preferências, datas significativas, entre outras. Quanto maior e melhor a qualidade dessas informações, mais direcionadas serão as ações da organização em prol do relacionamento.

Na verdade, o banco de dados é a ferramenta que permite às empresas retornar ao tratamento individualizado com cada cliente, existente nos anos pré - industrialização de massa, independentemente do volume de clientes que essas possuam. O banco de dados é o elo de ligação empresa-cliente. Algumas vantagens da utilização do banco de dados cliente são citadas por Vavra (1993, p.50):

- a) acessibilidade - habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente;
- b) mensuração - saber se um consumidor fez, ou não, uma compra, o que comprou e como, onde e quando foi feita a compra (é seu histórico de compra);
- c) flexibilidade - oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes;
- d) contabilização - obtenção de quadros precisos da rentabilidade bruta de qualquer evento de *marketing* e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico.

Além dessas vantagens, o banco de dados cliente permite determinar o valor de duração de um cliente, ou seja, quanto cada um gastará, no decorrer de seu relacionamento, e os custos para a conquista de novos clientes.

Apesar da grande importância do banco de dados na construção de um relacionamento, deve-se ressaltar que o *marketing* de relacionamento não se restringe a ele. Ao contrário, o banco de dados é somente uma das premissas para obtê-lo. Além dele, é necessário haver uma orientação da empresa, desde a cúpula até os funcionários do *front Office*. Todos devem ter uma postura pró-ativa em relação às necessidades dos clientes. É necessário, portanto, a escolha certa da equipe de funcionários, um treinamento adequado e um trabalho integrado e motivado do grupo. Uma das premissas para a manutenção dos clientes fiéis à marca é seu grau de satisfação com esta e, para tal, é obrigatório que os clientes

sejam atendidos por funcionários também satisfeitos e motivados. Segundo Reichheld (2001), a lealdade pode se transformar na base de uma nova ciência de gerenciamento, pois pode ser medida em termos de manutenção de clientes, empregados e investidores.

O resultado esperado por toda empresa, quando adota um programa de relacionamento, é a obtenção e manutenção da fidelidade dos clientes à marca. Ocorre, entretanto, que apesar da corrida que se instituiu na maioria das empresas para estabelecer esse relacionamento, os clientes estão menos fiéis (TUCKER, 1999). Conforme estatísticas, ele afirma que 82% dos clientes partem por insatisfação com os serviços ou produtos experimentados; 15% são atraídos ou desenvolvem novos relacionamentos com a concorrência e 3% migram por razões privadas como mudança de endereço, morte, entre outras.

Isso nos leva a concluir que, em primeiro lugar, antes de pensar em instituir um programa de fidelidade, o básico deve ser garantido, ou seja, a qualidade dos produtos e serviços ou a oferta de valor para os clientes. Em segundo lugar, os 15% de clientes que migram para a concorrência, atraídos por alguma vantagem específica, podem demonstrar que o modelo de relacionamento adotado não estava adequado. Segundo Heath (1998, p.44), “muitas empresas se limitaram a copiar as estratégias de quem teve êxito, sem analisar as demandas próprias de seus negócios. Um bom programa de *marketing* precisa ser sob medida para a empresa”. E acrescenta, ainda, que só há fidelidade se houver comunicação permanente, priorizando a concentração nos clientes mais importantes.

Na verdade, os clientes estão sendo “bombardeados por uma avalanche” de ofertas de programas de recompensa que, muitas vezes, só servem para acirrar a competitividade, aumentando seu grau de exigência e fazendo com que eles migrem permanentemente de uma empresa para outra, em busca da melhor oferta. Isso não é *marketing* de relacionamento. Conforme Reichheld (2000), as corporações dos Estados Unidos estão perdendo em média a metade de seus clientes a cada cinco anos, a metade de seus funcionários a cada quatro e a metade de seus investidores em menos de um ano e atribui isso ao fato das empresas estarem confundindo utilidades imediatas com criação de valor para os clientes. Reichheld (2000) sugere, ainda, três regras básicas fundamentais às empresas baseadas na fidelidade, que são:

- a) alguns clientes são por si só previsíveis e fiéis;

- b) alguns são mais rentáveis que outros;
- c) alguns perceberão os produtos e serviços da empresa como mais valiosos que de seus concorrentes.

“Clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente e têm menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim”, conforme cita Etzel (apud HEATH, 1998, p.48).

Uma consequência positiva desse acúmulo de ofertas é, segundo Peppers (1999), a tendência dos clientes passarem a selecionar poucas empresas para se relacionarem e manterem com essas relacionamentos duradouros.

Portanto, é preciso concentrar-se nesses clientes que são os mais valiosos para qualquer organização e criar com eles um programa de fidelidade.

Para medir a fidelidade, Reichheld (2000), sugere a utilização da frequência de compra, a média do valor de compra e a participação da compra por categoria.

Além do *marketing* de relacionamento a partir de programas de fidelidade com base nas informações do banco de dados clientes, a empresa deve observar os modelos de relacionamento disponíveis e escolher a estratégia mais adequada ao seu negócio, conforme demonstra Kotler (1997):

- a) especialização setorial, quando uma empresa aprofunda seu conhecimento nas necessidades de um cliente em especial, objetivando oferecer-lhe um produto ou serviço diferenciado e específico;
- b) micro *marketing*, que é propriamente a divisão dos clientes por categoria, segmentando-os e viabilizando, por consequência, ações de *marketing* mais direcionadas. Como exemplo, a empresa pode oferecer um pacote de vantagens a clientes que valorizam algo a mais, e um produto reduzido para aqueles que estão em busca do melhor preço;
- c) *marketing* um a um ou personalização em massa, que consiste na possibilidade de se criar um produto ou serviço flexível o suficiente para ser adequado à necessidade de cada cliente, individualmente. Por exemplo, um carro produzido a partir de um pedido colocado pelo próprio cliente. A plataforma é a mesma, mas é permitido ao cliente compor o veículo em função de suas preferências de cor e opcionais.

Ainda na ótica do *marketing* um a um, Peppers (1998) ressalta que a ordem deve ser adequar produtos e serviços às necessidades dos clientes e, não, procurar “encaixar” os clientes nos produtos existentes.



Seja qual for o modelo ou programa de fidelidade adotado pela empresa, o processo da construção da lealdade do cliente à marca é contínuo e dinâmico. Esse processo, para ser bem sucedido, deve garantir que os clientes, ao longo de sua construção, passem por cinco estágios evolutivos, ou seja, do cliente potencial, que deseja comprar algo de sua empresa até transformar-se no cliente divulgador que, além de comprar, convence outras pessoas a fazê-lo, depois de passar pelos estágios intermediários de pesquisador, eventual e assíduo (RAPHAEL, 1999).

O processo é cíclico. Quanto mais atenta estiver a empresa no seu relacionamento com os clientes atuais, mais ágil será a correção de eventuais desvios. Isso gera um número cada vez menor de dissidentes e faz com que os clientes divulgadores tragam novos clientes potenciais. O *marketing* de relacionamento é, portanto, uma eterna conquista.

## **2.7 Empresa e Cliente: Rede de Relacionamentos**

A essa altura, a relevância da construção do relacionamento entre empresa e clientes já é sabida.

Falta, contudo, aprofundamento na atuação de cada um desses personagens, clientes e empresas, posicionando-os dentro de uma nova perspectiva de negócios, provocada pela tecnologia de informações. Todas as empresas, estando ou não conectadas à Internet, sofrem influência dessa nova proposta de relacionamento que nela está embutida.

Atualmente, não há mais lugar para papéis formais entre clientes, fornecedores e concorrentes. Dependendo da situação, clientes e fornecedores podem misturar-se na solução de problemas. E mais: os próprios concorrentes, na busca de uma vantagem competitiva, podem se lançar em alianças, sem que deixem de concorrer no mercado consumidor.

Não foi só o perfil do cliente que evoluiu. Evoluiu também a forma como as empresas estão se relacionando com esse novo cliente e sua participação no processo de construção dos produtos e serviços. Rapp (2000) joga por terra o paradigma das competências essenciais como vantagem competitiva para as empresas, em função da dificuldade de copiá-las. Segundo ele, no mundo interconectado em que vivemos, todas as empresas, sem exceção, deverão ter como competência essencial, sempre, o relacionamento com seus clientes. Prahalad

e Ramaswamy (2000) avançam ainda mais, dizendo que os consumidores se transformaram em fonte de competência para as empresas. Assim, é válido acompanhar a mudança de papel do cliente e da empresa nesse contexto, através dos Quadros 4 e 5, respectivamente.

Quadro 4: A Evolução e Transformação dos consumidores

	Consumidores como público passivo			Consumidores como agentes ativos
	Persuadir grupos pré-determinados de compradores	Transações visam compradores individualmente	Ligações duradouras com consumidores	Consumidores participam da criação de valor
Período	Anos 1970 e 1980	Final da década de 1980 e início da de 1990	Década de 1990	Ano 2000 em diante
Natureza do negócio e papel do consumidor.	Consumidor é visto como comprador passivo, com papel de consumo pré-determinado.			Os consumidores são parte da cadeia aprimorada; ajudam a criar e extraem valor do negócio. São colaboradores, ajudam a desenvolver e são concorrentes.
Ponto de vista da direção do negócio.	O cliente é uma média estatística; grupos de compradores são pré-determinados pela empresa.	O cliente é uma estatística unitária em uma transação.	O cliente é uma pessoa; confiança e relacionamento são cultivados.	O cliente é um indivíduo e faz parte do tecido social e cultural emergente.
Interação da empresa com clientes e desenvolvimento de produtos e serviços.	Pesquisas de mercado e questionários tradicionais; produtos e serviços são criados sem muito <i>feedback</i> .	Mudança do foco da venda para ajuda ao consumidor, por meio de serviços de assistência, centro de atendimento telefônico e programas de atendimento ao cliente; identificação de problemas a partir dos consumidores e posterior aprimoramento dos produtos de acordo com esse <i>feedback</i> .	Fornecimento aos consumidores a partir da observação dos usuários; identificação de soluções dos principais usuários e reconfiguração de produtos e serviços com base em profundo conhecimento a respeito dos clientes.	Clientes ajudam a desenvolver experiências personalizadas. Empresas e principais clientes têm papéis conjuntos na instrução, na formação das expectativas e na criação de produtos e serviços aceitos pelo mercado.
Finalidade e fluxo das informações.	Ganhar acesso a grupos de clientes pré-determinados e objetivá-los.	Database <i>marketing</i> : comunicação de duas vias	<i>Marketing</i> de relacionamento. Acesso e comunicação de duas vias.	Diálogo ativo com clientes para aprender as expectativas e criar burburinho. Acesso e

	Comunicação de mão única.			comunicação em vários níveis.
--	---------------------------	--	--	-------------------------------

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2000).

O cliente está abandonando seu papel tradicional para se tornar co-criador e consumidor de valor. Deixa de ser um consumidor passivo dos produtos para participar da criação dos mesmos. A empresa também muda sua forma de enxergá-lo, deixando de vê-lo como uma estatística e passando o cliente a ser um indivíduo com o qual ela necessita dialogar. A comunicação deixa de ser unilateral, isto é, da empresa para o cliente e ganha duas vias, adotando o cliente um papel ativo e influenciador da criação e produção da empresa, conforme Quadro 4.

Por outro lado, conforme se observa no Quadro 5, as empresas também deixam de ser organismos isolados, para compor uma rede de comunicação com os demais agentes do processo de produção do bem ou serviço.

Prahalad e Ramaswamy (2000) citam, ainda, a importância das empresas se prepararem para usufruir a competência dos consumidores. Para tal, eles citam quatro posturas a serem adotadas pelas organizações, no sentido de viabilizar esse novo relacionamento, como a seguir:

- a) incentivo ao diálogo ativo: já não há mais espaço para a forma tradicional de diálogo, na qual a empresa era a detentora da informação e o cliente era o interessado. Hoje, as organizações devem conversar com seus clientes de igual para igual. Com o advento da internet, cresceu muito o nível de informação dos clientes e caberá às empresas manter constante o diálogo com eles como fonte de aprendizado e conhecimento de ambas as partes;
- b) mobilização de grupos de clientes: grupos de clientes vêm se associando através da *Internet* e exercem forte poder de influência no mercado. Portanto, é fundamental uma aproximação das empresas junto a esses grupos, como fonte de informação e estratégia de vínculo;
- c) gerenciamento das diversidades de clientes: quanto mais amplo o universo de clientes com os quais uma empresa se comunica, maior as chances das diferenças se acentuarem entre eles. É necessário que a empresa esteja atenta a essas diferenças para minimizar riscos de comunicação e de tomada de decisões;

- d) criação conjunta de experiências: exige que as empresas permitam aos clientes experimentarem e decidirem o nível de envolvimento que eles desejam ter na criação de uma certa experiência. Outra forma é tornar públicos debates sobre o futuro das tecnologias e economia.

Quadro 5: Mudança do local das competências essenciais

Unidade de análise	Empresa	Empresa ampliada, incluindo fornecedores e parceiros.	Todo o sistema, incluindo a empresa, os fornecedores, os parceiros e os clientes.
Recursos	O que há disponível dentro da empresa.	Acesso à competência e aos investimentos de outras empresas.	Acesso à competência e aos investimentos de outras empresas e à competência e aos investimentos dos clientes.
Base de acesso à competência	Processo interno específico da empresa.	Acesso privilegiado às empresas que fazem parte da rede.	Infra-estrutura para manter um diálogo ativo e constante com os diversos clientes da empresa.
Valor agregado dos dirigentes	Fomentar e criar competências.	Gerenciar parcerias de colaboração.	Aproveitar competências dos clientes, gerenciar experiências personalizadas e orientar as expectativas dos clientes.
Criação de valor	Autônoma.	Em colaboração com empresas parceiras.	Em colaboração com empresas parceiras e clientes ativos.
Fontes de tensão empresarial	Autonomia das unidades de negócio versus alavancagem das competências essenciais.	Parceiro é criador de valor e também concorrente.	O cliente é criador de valor e também concorrente.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2000).

Outra visão, não menos importante, é apresentada por Whiteley (1998), quando cita as cinco estratégias utilizadas por empresas líderes, como forma de aproximação empresa-cliente:

- a) foco de Raio laser: concentrar os esforços nos clientes alvo através do que a empresa tem de melhor;
- b) conectar-se com o cliente: coincidentemente com a proposta de Prahalad e Ramaswamy (2000), sugere ouvir e agir de acordo com o que se ouve;
- c) cooperação Universal: toda a empresa deve ter o mesmo senso de responsabilidade para com o cliente;
- d) entusiasmo duradouro: verificar como os clientes desejam fazer o negócio, tornando-o agradável e privilegiando aquilo que mais valorizam, podendo ser, entre outros fatores, informação e / ou relacionamento;
- e) liderança de contato: capacidade do líder de transmitir e demonstrar através de ações o foco do negócio e o comportamento esperado de toda a equipe.

O novo ambiente onde se inserem as relações entre empresa e clientes é extremamente complexo, provocando mudanças no comportamento dos consumidores e exigindo respostas cada vez mais rápidas das empresas, fruto das novas tecnologias que, ao mesmo tempo, oferecem recursos competitivos extraordinários e aumentam enormemente as expectativas e anseios dos consumidores, influenciando suas tomadas de decisão e seus conceitos de valor.

A fidelidade à marca, enquanto produto, está dando lugar à fidelidade ao relacionamento com a marca (RAPP, 1999). Ganha a empresa que produzir mais valor continuamente.

## **2.8 Serviços Agregados**

“Colapso do meio” é uma expressão utilizada, no ambiente organizacional, para designar a preferência dos consumidores por produtos extremamente baratos ou com altos benefícios, isto é, a preferência pelos extremos. Moser (2001) aponta para uma evolução desse conceito, de modo que a predileção por produtos extremamente baratos está dando lugar à personalização a baixo custo, que pode ser conseguida através de diversas táticas, como eliminação de intermediários, fabricações modulares, plataformas de produção, entre outras. No outro extremo ocorre, segundo ele, a substituição dos altos benefícios por soluções, como

vantagem competitiva. Para serem alcançadas, as soluções requerem investimentos em produtos complementares, processos automatizados, linha de produtos integrada ou, ainda, serviços agregados ao produto.

Gianesi e Correa (1996) também atestam a importância dos serviços agregados como um diferencial competitivo a ser incorporado pelas indústrias. Eles citam as três estratégias genéricas de Porter (apud GIANESI e CORREA, 1996) - liderança em custos, diferenciação e foco - para lembrar a relevância dos serviços como fator de diferenciação, uma vez que a competição no campo das tecnologias, vantagem de preço e qualidade, por estar ao alcance de todos, transformou-se em *commoditie*, deixando de ser um fator de diferenciação.

É importante voltar ao conceito de valor, apresentado por Kotler (1998), que enfatiza a relação entre os benefícios e custos para o cliente, para evidenciar que os serviços agregados, além de aumentarem a percepção dos benefícios, reduzem o custo, na visão dos clientes, uma vez que o custo não é somente o dispêndio monetário (CHURCHILL, 2000).

Se todos os argumentos acima não forem suficientes para tornar incontestável a importância dos serviços agregados, Vavra (1993) apresenta, ainda, uma pesquisa realizada entre os cem maiores anunciantes dos Estados Unidos, na qual os serviços aparecem em primeiro lugar como fator de retenção de clientes, para 82% dos entrevistados.

Sendo o foco do pós-*marketing* a manutenção do relacionamento com os clientes, é impossível desconsiderar essa estatística, visto que o pós-*marketing* está dividido em relacionamento através do reconhecimento, isto é, da comunicação e envolvimento com o cliente e relacionamento através da relevância, ou seja, produtos e serviços sobre medida, informações específicas e acompanhamento dos serviços (VAVRA, 1993).

Neste sentido, o serviço agregado transforma o conceito de produto como um bem em si, ampliando-o. Esse novo conceito consiste em enxergar o produto como o somatório do benefício núcleo, ou produto genérico, com o produto esperado, incluindo aí as características físicas, de estilo e qualidade e, finalmente, as facilidades, tais como: garantia, serviços de apoio, comunicações, instalação, entre outras.

Para tal, Trout (2000) indica quatro etapas importantes na definição de um processo de diferenciação, que são:

- a) buscar o sentido no contexto: implica em identificar os pontos fracos e fortes da empresa e de seus concorrentes e avaliar o mercado;
- b) descobrir qual a idéia diferencial: ser diferente é ser especial, ser único;
- c) ter em mãos as credenciais: dar credibilidade à diferença perante o mercado;
- d) divulgar a diferença: não basta fornecer um diferencial aos clientes. É preciso informá-los disso e mais, lembrá-los permanentemente.

Os serviços agregados podem estar presentes antes da venda como, por exemplo, colocando-se um *site* à disposição dos clientes facilitando o acesso às informações do produto durante a compra, ou através de pequenas gentilezas, ou, proporcionando experiência com o produto (*test drive* de automóveis) ou, ainda, no pós-venda, com oferta de garantias e serviços de apoio (TUCKER, 1999). Vavra (1993) salienta, também, que bons serviços ao cliente devem abranger quatro componentes: espontaneidade, sinceridade, significância e consistência, independentemente do momento em que serão oferecidos.

Outro aspecto relevante na elaboração dos serviços agregados é definir cuidadosamente as necessidades dos clientes, sendo que, para isso, Kotler (1998) aponta três preocupações dos mesmos, na aquisição dos produtos, que deverão ser consideradas:

- a) freqüência de avaria do produto;
- b) tempo de espera para consertar o produto;
- c) custos envolvidos no reparo.

Em virtude dessas preocupações, a oferta da garantia tem posição de destaque entre os serviços agregados (McCARTLY e PERREAULT, 1997). Segundo ele, é necessário que as condições de garantia sejam claras e abrangentes para que essa seja encarada não como uma obrigação legal cumprida pelo fabricante, mas como um diferencial colocado à disposição do cliente.

A garantia, para os clientes, além de uma vantagem em termos de custo, representa a confiança do produtor no desempenho de seu produto, o que para a indústria é extremamente benéfico na construção da imagem. Além disso, a organização deve ver na garantia uma oportunidade de melhoria contínua da qualidade, uma vez que ela é uma excelente fonte de informação sobre o desempenho e perfil de uso do produto no campo, realimentando, assim, o processo produtivo. Nesse aspecto, apesar de representar um custo de comercialização do produto, é também uma oportunidade de redução de custo de produção através da

correção de falhas (BRENNAN, 1994).

Na verdade, existem várias maneiras de criar valor através de serviços agregados, conforme aponta Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999). O fundamental é que as organizações reconheçam a importância de desenvolverem, com o mesmo grau de comprometimento existente na criação dos produtos, a habilidade para a criação dos serviços.

As indústrias podem aproveitar muito de sua competência no desenvolvimento de produtos para gerirem eficientemente novos serviços, porém é necessário que se considerem as especificidades dos serviços, investindo em alguns fatores, conforme salientam Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999):

- a) infra-estrutura na prestação de serviços: os clientes avaliam os serviços pela forma como ele é prestado. É fundamental que haja uma infra-estrutura tão boa quanto a infra-estrutura de fabricação;
- b) competência para a gestão do serviço: é necessário ter uma função de serviço dedicada dentro da estrutura da empresa;
- c) alianças eficazes: em busca de novas competências e *Know how*, as indústrias são obrigadas a fazer alianças com empresas especializadas em prestação de serviços. Como se trata muitas vezes de terceirizar o *front Office*, entregando a outro a responsabilidade da comunicação direta com o cliente, é imprescindível o máximo de controle e atenção para com essas atividades;
- d) funcionários dedicados a serviços: é preciso selecionar pessoas com perfil adequado à área de serviços, criando uma cultura corporativa correta.

Com toda a complexidade embutida na gestão desses serviços, é esta a chave para a diferenciação e, por conseqüência, para o *marketing* de relacionamento. Muito além de produtos, as empresas vendem benefícios que, reunidos, transformam-se em valor, estabelecendo com o cliente, assim o maior valor para qualquer empresa: a lealdade.

É portanto necessário encarar os serviços agregados como partes constituintes do produto ampliado e que complementam a oferta de valor ao cliente, merecendo o mesmo cuidado dedicado ao produto em si, durante todas as etapas do processo de planejamento, produção e entrega ao consumidor. Devem ser alvo permanente de avaliação, seja do ponto de vista de ferramenta de *marketing* para diferenciação e fidelização, seja pela ênfase na qualidade do serviço em si ou, ainda, na avaliação



constante desses como valor reconhecido pelo cliente, em face da constante evolução de costumes, comportamentos e tendências do mercado como um todo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição dos objetivos desse estudo e exploradas as teorias correlacionadas a partir da pesquisa bibliográfica, o próximo passo consiste em aprofundar os conhecimentos sobre o caso **Confiat** propriamente dito, através da investigação focalizada do universo em análise, permitindo a associação de teoria e prática na compreensão e solução do problema proposto.

Para tal, é necessária a escolha de uma metodologia apropriada ao contexto, de modo a garantir idoneidade e credibilidade ao trabalho, em coerência com o caráter científico do mesmo, justificando a escolha em função da adequação ao caso específico (MAZZOTTI, 1998).

Segundo Thiolent (1985), a metodologia é o modo como se conduz a pesquisa, constituindo-se em conhecimento geral e habilidade necessários ao pesquisador, para que ele se oriente no processo de investigação, tome decisões oportunas, selecione conceitos, técnicas e dados adequados.

Diante do exposto, o método empregado neste estudo é, predominantemente, o indutivo, segundo o qual “as constatações particulares levam à elaboração de generalizações” (GIL apud SILVA e MENEZES, 2000, p.26), método esse aplicado a um estudo de caso específico, o **Confiat**, aqui realizado em profundidade. Essa escolha se justifica em decorrência da dimensão do universo em estudo, exigindo que a pesquisa seja realizada sobre uma amostra pré-determinada e representativa o suficiente, de modo a possibilitar a extrapolação de seus resultados e conclusões a toda população envolvida, guardadas as limitações que aqui forem explicitadas.

#### 3.1 Apresentação e Classificação das Pesquisas

De modo a englobar todos os objetivos específicos desse estudo, três pesquisas foram realizadas e correlacionadas entre si, denominadas, a partir de agora, como pesquisas A, B e C, as quais abordam, respectivamente:

- a) a satisfação do cliente para com o atendimento **Confiat**;
- b) a influência do **Confiat** na decisão de recompra por parte de clientes já atendidos pelo mesmo;
- c) a relevância do **Confiat** na decisão de compra de clientes que nunca se utilizaram diretamente desse serviço.

As três pesquisas podem ser classificadas como:

- a) aplicadas, segundo Silva e Menezes (2000, p.20), por tratarem de um problema específico, no caso o **Confiat**;
- b) descritivas, por correlacionarem variáveis entre si como, por exemplo, a satisfação com o programa **Confiat** e a decisão de recompra da marca, além de terem por objetivo o levantamento das opiniões dos clientes Fiat, de acordo com Gil (1991, p.46);
- c) predominantemente qualitativas, com algum enfoque quantitativo, em decorrência das variáveis consideradas nos levantamentos, também conforme Silva e Menezes (2000, p.20).

Todas as três pesquisas adotam a forma de levantamento que, de acordo com Gil (1991, p.56), e em coerência com o aspecto descritivo, caracteriza-se pela interrogação direta de um número significativo de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, acerca do problema estudado.

Ainda segundo Gil (1991), o levantamento tem como vantagem o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a quantificação, obtidos através do agrupamento das informações levantadas. As desvantagens, citadas por ele, que são a subjetividade, a pouca profundidade no estudo da estrutura e a limitada apreensão do processo de mudança, não interferem no caso particular, que visa avaliar o comportamento, opinião e atitude do consumidor, sem a pretensão de um aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos.

Destaca-se que, do ponto de vista da origem e obtenção dos dados, a pesquisa A recebe aqui a classificação de secundária, por tratar-se de um levantamento disponível na Fiat Automóveis. As pesquisas B e C são primárias, por serem os dados obtidos a partir da realização de novos levantamentos.

### 3.2 Instrumentos para Coleta dos Dados

A pesquisa A adota como instrumento o questionário, enviado mensalmente através de mala direta, com porte pago, a todos os clientes que utilizam os serviços **Confiat**.

As pesquisas B e C adotam o formulário que, conforme Gil (1991, p.91), é “a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas”. Ainda segundo esse, a escolha se justifica por ser

aplicável aos mais diversos segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis constituindo-se, hoje, na técnica mais adequada nas pesquisas de opinião e de mercado.

Especificamente neste trabalho, o formulário consiste no instrumento mais veloz de coleta de dados, permitindo sua aplicação via telefone, de modo a viabilizar a realização da pesquisa em um período curto de tempo e abrangendo toda a mostra necessária.

De acordo com Gil (1991, p.95), por se tratar de um instrumento que mescla as características do questionário com as da entrevista, foram consideradas quase todas as recomendações referentes à elaboração de ambos sendo, principalmente:

- a) elaborar questões preferencialmente fechadas, mas suficientemente abrangentes;
- b) incluir somente questões pertinentes ao problema tratado;
- c) formular questões considerando a total cobertura dos objetivos especificados no estudo, bem como os procedimentos de tabulação e análise de dados;
- d) questões que possibilitem uma única interpretação e não induzam a um tipo de resposta;
- e) um questionário que se inicie com questões mais simples, finalizando-se com as mais difíceis;
- f) o pesquisador deve ter a preocupação de formular as questões exatamente como se encontram redigidas, preferencialmente repetindo-as em caso de dúvidas, evitando explicações pessoais

Considerando-se ainda ser o público abordado clientes Fiat, no momento da elaboração das perguntas houve a preocupação de evitar qualquer tipo de constrangimento ou desagrado que pudesse comprometer a relação cliente/empresa.

### 3.3 Definição das Variáveis e Nível de Mensuração

Em coerência com os objetivos específicos definidos neste estudo, foram identificadas as seguintes variáveis de pesquisa, com suas respectivas unidades:

- a) para levantar o grau de satisfação dos clientes **Confiat** com o serviço recebido, obtém-se, através da pesquisa A,
  - **índice de satisfação do cliente com o Confiat** - variável numérica

- ordinal, que consiste em uma nota geral atribuída pelo cliente ao atendimento **Confiat** recebido, podendo assumir valores de zero a dez;
- **qualidade do atendimento Confiat** - variável nominal que consiste na avaliação do atendimento da recepcionista e dos prestadores de serviço envolvidos no atendimento **Confiat** - podendo variar entre *muito eficiente, eficiente e deixou a desejar*;
  - **prazo de atendimento Confiat**, variável nominal, que indica o nível de satisfação do cliente com o prazo de atendimento recebido, podendo assumir *não, veio antes, sim, de acordo com o combinado* ou *não, houve atraso*.
- b) para determinar a relevância do serviço **Confiat** agregado aos automóveis Fiat, na decisão de compra dos clientes, obtém-se, através da pesquisa C,
- **influência do serviço Confiat na decisão de compra do veículo** - variável ordinal, variando de um a cinco, que permite avaliar o grau de influência da existência do serviço **Confiat** na decisão de compra;
- c) para determinar a influência do serviço **Confiat** na decisão de recompra pelos clientes Fiat que já se utilizaram do mesmo, obtém-se, através da pesquisa B,
- **influência do serviço Confiat na decisão de recompra do veículo** - variável ordinal, variando de um a cinco, que permite avaliar o grau de influência do atendimento **Confiat** na decisão de recompra;
  - **serviço Confiat como opcional** - variável nominal que varia entre “sim”, “não” ou “depende do preço”, e serve para medir a importância atribuída pelo cliente ao serviço.
- d) para identificar os pontos fortes e fracos da estratégia de serviço **Confiat**, ressaltados pelos clientes usuários do mesmo, e recomendar eventuais pontos de reestruturação do modelo e/ou de sua divulgação, objetivando o aumento da competitividade, obtém-se, através das pesquisas B e C,
- **pontos fortes e fracos do Programa Confiat** - variável nominal, que permite avaliar, na opinião do cliente, os atributos negativos e positivos do programa **Confiat**.

Essas variáveis foram introduzidas em forma de pergunta no questionário da pesquisa A e nos formulários da pesquisa B e C. As demais questões elaboradas no

questionário e formulários visam traçar um perfil dos clientes, de modo a permitir as análises e correlações dos dados, e serão apresentadas no decorrer da análise dos dados e nos anexos A, B e C.

### **3.4 Pesquisa A – Satisfação do Cliente com o Atendimento Confiat**

Essa pesquisa tem como finalidade avaliar o grau de satisfação dos clientes relativamente ao atendimento recebido pela Fiat em garantia, abrangendo não só perguntas sobre o **Confiat** em si, mas também perguntas sobre o atendimento seqüencial na Concessionária, quando houver, conforme Anexo A.

Para efeito desse trabalho, são utilizados somente os dados referentes ao **Confiat**, com duas finalidades distintas.

Primeiramente, a pesquisa A foi utilizada para a definição da população alvo da pesquisa B e, posteriormente, as respostas dos clientes sobre o atendimento **Confiat** farão parte da análise de dados deste estudo, contribuindo para traçar o perfil de atendimento do **Confiat** e a estratificação dos resultados da pesquisa B.

Foram consideradas as respostas obtidas da mala direta, dos atendimentos realizados entre julho de 1999 e junho de 2000 inclusive, o que representa quatro mil novecentos e trinta e nove respostas do total de quarenta e sete mil, novecentos e vinte e sete atendimentos, isto é, 10,3%. A escolha desse período será justificada na apresentação da pesquisa B.

Deve-se ressaltar que só serão incluídas na análise dos dados as informações correspondentes aos clientes selecionados para a amostra da pesquisa B, efetivamente.

### **3.5 Pesquisa B – A Influência do Confiat na Decisão de Recompra dos Clientes**

#### **3.5.1 Critérios para definição da população**

De acordo com o foco dessa pesquisa, que parte da ocorrência de uma nova compra por parte de um cliente Fiat que já experimentou o serviço **Confiat**, é obrigatório que a população seja definida com essas mesmas restrições, ou seja,

clientes Fiat que já utilizaram o serviço **Confiat** e que compraram outro carro após esse episódio.

Para a escolha dessa população, foram necessários dois filtros.

Inicialmente, a partir do banco de dados da pesquisa A, foram filtrados os registros de todos os clientes atendidos pelo **Confiat** entre julho de 1999 e junho de 2000, inclusive, e respondentes à pesquisa A.

Cabe explicar que esse primeiro filtro, realizado com base no período de atendimento, foi parametrizado conforme o seguinte critério:

- a) o mês inicial, julho/99, foi definido considerando-se que, em agosto de 1998, a Fiat mudou de empresa prestadora do serviço **Confiat**, passando a trabalhar com a *Europ Assistance*, empresa com participação do grupo Fiat, em substituição à *Sul América Multiservice*, até então prestadora desse serviço. Portanto, somente em julho de 1999 a nova empresa passou a trabalhar com uma carteira de clientes em garantia completa, isto é, com um ano de veículos vendidos a varejo, cobertos pelo **Confiat**, considerando-se que, até então, todos os veículos da Fiat possuíam um ano de cobertura de garantia;
- b) o fechamento do período foi determinado buscando o maior volume de atendimentos possíveis, garantindo, contudo, um prazo mínimo de dois anos da data de todos os atendimentos até a data da pesquisa. O prazo era necessário para se obter um número suficiente de clientes que adquiriram outro carro após o atendimento **Confiat**, viabilizando a pesquisa em si.

A decisão de selecionar, para a pesquisa B, somente clientes que responderam à pesquisa A, justifica-se pela oportunidade de relacionar os dados de ambas as pesquisas, correlacionando a satisfação dos clientes com o atendimento **Confiat** recebido, já disponível na Fiat Automóveis através da pesquisa A, com os novos dados pesquisados a partir da pesquisa B, que tem por objetivo avaliar a influência deste atendimento na decisão de uma nova aquisição de veículo pelo cliente.

Além disso, esses clientes, por já terem respondido a uma pesquisa sobre o assunto **Confiat**, demonstram boa vontade em se comunicar com a marca, o que facilita a execução da pesquisa.

Finalmente, para determinar a população da pesquisa B, foi realizado um último filtro, através do cruzamento do banco de dados da pesquisa A, considerando as quatro mil novecentos e trinta e nove respostas obtidas para o período de

atendimento de julho de 1999 a junho de 2000, com o banco de vendas a varejo realizadas pela Fiat Automóveis, de julho de 1999 até abril de 2002, quando se iniciou a elaboração dessa.

Esse cruzamento foi feito através do número de CPF do cliente, de modo a verificar uma possível nova aquisição para um mesmo CPF. Em decorrência disso, como os dados referentes aos clientes tais como nome, endereço, telefone, CPF são digitados pelas concessionárias, houve uma perda de mil cento e cinquenta e sete respostas por problemas de digitação do CPF, o que inviabilizou a identificação de futuras compras. Além disso, cento e setenta e dois chassis foram atendidos mais de uma vez.

Assim, dos quatro mil novecentos e trinta e nove clientes iniciais, três mil seiscentos e dez foram efetivamente relacionados ao banco de veículos vendidos. Foram desconsiderados, ainda, os clientes que são funcionários Fiat e aqueles que, apesar de comprarem como pessoas físicas, indicando um número de CPF, sugeriam tratar-se de empresas, em decorrência do grande número de veículos adquiridos restando, ao final, trezentos e cinquenta e quatro clientes que tiveram, de julho de 1999 até abril de 2002, nova venda registrada.

Portanto, a população alvo da pesquisa B consiste em todos os clientes que no período de julho de 1999 a junho de 2000, foram atendidos pelo **Confiat**, responderam à pesquisa A realizada mensalmente pela Fiat Automóveis e compraram um novo veículo até a data de início de elaboração da pesquisa B, abril de 2002, totalizando trezentos e cinquenta e quatro clientes, pessoa-física, com CPF's digitados e sem repetições de atendimento.

### 3.5.2 Critérios para definição da amostra

A amostra da pesquisa B foi definida conforme orientado por Fonseca e Martins (1993, p.178), com base nos seguintes critérios:

- a) escolha da variável principal para o estudo, com base na análise do formulário de pesquisa. A variável escolhida foi a **Influência do serviço Confiat na decisão de recompra do veículo**;
- b) verificação do nível de mensuração da variável: se nominal, ordinal ou intervalar. No caso, a variável principal é ordinal;
- c) determinação do tamanho da população, finita ou infinita. A população



da pesquisa B é finita: trezentos e cinqüenta e quatro clientes;

d) sendo a variável nominal ou ordinal e a população finita, considerar,

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q), \text{ onde}$$

$n$  é o tamanho da amostra obtido;

$N$  é o tamanho da população;

$Z$  é a abscissa da normal padrão;

$p$  é a estimativa da proporção da variável principal;

$q = p - 1$ ;

$d$  = erro amostral.

Com base no histórico de pesquisas da Fiat, foi adotado um intervalo de confiança de 90% e um erro máximo de 6%, o que leva a um valor de  $Z$  igual à 1,64, conforme Barbetta (1993, p. 322).

Com relação à proporção  $p$ , considerando-se não haver um histórico de comportamento da variável principal, foi adotada a proporção de 50%, que indica o valor máximo para a variância que pode ser expressa por:

$$\delta^2 = p(1-p) = 1/4 \quad \text{para } p = 50\%$$

Assim, substituindo-se todos os valores na fórmula, tem-se:

$$n = (1,64^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 354) / (0,06^2 \times (354-1) + 1,64^2 \times 0,50 \times 0,50) = 122,49$$

Portanto, o tamanho mínimo da amostra para a pesquisa B é de cento e vinte e três formulários.

A seleção da amostra foi feita a partir de uma tabela de números aleatórios, segundo Barbetta (1993, p. 314), caracterizando uma amostragem probabilística aleatória simples, que garante a mesma oportunidade de fazer parte da amostra a cada elemento da população (SILVA e MENEZES, 2000, p.32).

### **3.6 Pesquisa C – A Relevância do Confiat na Decisão de Compra dos Clientes que Nunca Utilizaram o Serviço Confiat**

#### **3.6.1 Critérios para definição da população**

Considerando-se também a necessidade de se avaliar os clientes que nunca utilizaram os serviços **Confiat**, levando esse serviço em conta na decisão de escolha pela marca Fiat, foram definidos como população para esta pesquisa os clientes que

compraram veículos Fiat entre 21/05/02 e 25/05/02. Essa foi uma semana típica de venda da Fiat a mais recente em relação à data da pesquisa, possibilitando que os clientes se lembrassem do contato com a Concessionária durante o processo de compra do veículo, totalizando quatro mil oitocentos e noventa e oito clientes.

Para garantir que esses clientes nunca se utilizaram antes do **Confiat**, foi incluída uma pergunta sobre o nível de conhecimento e contato do cliente relativamente ao **Confiat**, permitindo identificar algum cliente que porventura já tivesse utilizado o serviço para outro veículo adquirido anteriormente, de modo a expurgá-lo durante a análise dos dados coletados.

### 3.6.2 Critérios para definição da amostra

Seguindo o mesmo critério adotado para definição do tamanho e seleção da amostra para a pesquisa B, também na pesquisa C foi calculada a quantidade mínima aceitável, como a seguir:

$$n = (1,64^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 4898) / (0,60^2 \times (4898-1) + 1,64^2 \times 0,50 \times 0,50) = 179,95$$

Dessa forma, a amostra mínima aceitável é de cento e oitenta formulários para a pesquisa B, que também foi selecionada a partir da tabela de números aleatórios, conforme Barbetta (1993, p.314), caracterizando uma amostra probabilística aleatória simples.

## 3.7 Treinamento e Coleta de Dados

Os levantamentos de dados para as pesquisas B e C foram realizados por dez funcionários do setor de Garantia da Fiat Automóveis, todos eles com experiência em execução de entrevistas telefônicas com clientes, para obtenção de informações acerca da garantia. Os formulários foram aplicados entre os dias 1/07/02 e 15/07/02, após treinamento, englobando:

- a) objetivos da pesquisa;
- b) informações sobre o Programa **Confiat**;
- c) abordagem dos clientes;
- d) conteúdo dos formulários B e C;

e) procedimentos para situações com clientes críticos.

Além do treinamento, durante a metade do primeiro dia de pesquisas foi feito um pré-teste dos questionários, de modo a corrigir eventuais desvios que pudessem comprometer a qualidade e o andamento do levantamento em si. Após a execução do pré-teste, não foi necessária nenhuma alteração dos formulários de pesquisa.

## 4 O CASO CONFIAT

### 4.1 A Evolução da Indústria Automobilística e a Fiat Neste Contexto

Desde 1891, quando o Brasil parou no porto de Santos para ver chegar o primeiro automóvel trazido pelo mineiro Alberto Santos Dummont, até os dias de hoje, nos quais se assiste à produção de veículos mundiais, muitas foram as transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas ao longo deste século de história da indústria automobilística neste país.

A partir de então, foram surgindo, mesmo que através de iniciativas isoladas e pouco expressivas, as primeiras importações de veículos e, em 1903, já se registrava a importação dos dois primeiros modelos Fiat, pelas famílias Matarazzo e Penteado, sendo a primeira pioneira na representação da marca no Brasil (EXPRESSO FIAT, 1999).

Em 1907, foi montado, em caráter artesanal, por uma empresa paulista de reparos em carruagens, Luiz Grassi e Irmãos, o primeiro automóvel Fiat no Brasil. Entretanto, a primeira iniciativa efetivamente industrial no ramo automobilístico, só foi ocorrer, no Brasil, em 1919, com a instalação da fábrica da *Ford Motors*, em São Paulo, montando o modelo T, apelidado de *Ford Bigode*, e operando com apenas 12 funcionários.

Após à *Ford*, seguiu-se a fábrica da *General Motors*, com capacidade inicial de vinte e cinco carros/dia, aumentada no espaço de um ano para quarenta carros/dia. Ambas as empresas, porém, operavam como meras montadoras de partes importadas, dadas as condições primitivas da indústria brasileira da época.

Dessas iniciativas esparsas, até pouco depois de meados do século XX, a maioria absoluta dos automóveis circulantes no país era de origem importada, em decorrência da inexistência de um pólo industrial capaz de suprir a demanda do mercado interno e viabilizar a expansão das montadoras. A Fiat, nessa época, detinha 7,2% do mercado.

Em 1956, o Brasil instituiu um plano pioneiro, buscando a instalação de uma indústria automotiva nacional, a partir da restrição das importações, forçando as indústrias transnacionais a desistirem do lucrativo mercado brasileiro ou a iniciarem, num prazo de cinco anos, a produção de veículos nacionais, garantindo um índice

de 90 a 95% de peças nacionais, a partir de uma série de incentivos financeiros do governo, de acordo com Shapiro (*apud* Arbix e Zilbovicius, 1997). Esse período tornou-se um marco na história da indústria automobilística nacional, baseado no plano do então presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek, o qual prometia cinquenta anos de desenvolvimento em cinco anos de mandato.

Para compreender melhor essa fase, é necessário contextualizar o cenário mundial que se apresentava. As empresas americanas e européias viviam os anos pós-guerra e se defrontavam, em seus países, com um mercado vendedor fruto da demanda reprimida acumulada durante a guerra. Entretanto, atendida essa demanda, seguiram-se anos de intensa competitividade não só interna, mas também internacional.

Em contrapartida, no Brasil, assistia-se a uma orgia de gastos internacionais. A demanda reprimida por bens de consumo era enorme e os automóveis encabeçavam a lista de importação, superando até as importações tradicionais de petróleo e trigo (SHAPIRO *apud* ARBIX e ZILBOVICIUS, 1997).

Assim, as políticas estatais, visando a implantação da indústria automobilística no país, na época, coincidiram com a crescente competitividade entre as empresas americanas e européias encontrando, assim, receptividade às suas ofertas. “O surgimento dos competidores europeus nos anos 1950 desfez o compacto oligopólio das empresas americanas predominante antes da Segunda Guerra Mundial e, como uma nova configuração internacional ainda não havia se consolidado, aumentaram-se os espaços para manobras no Brasil”, conforme Shapiro (*apud* Arbix e Zilbovicius, 1997).

Nessa época, novas indústrias instalaram-se no Brasil, tais como:

- a) Volkswagen, instalada em São Bernardo do Campo. Produziu inicialmente a Kombi, seguida do primeiro sedan 1200;
- b) Agrale, com produção de caminhões no Rio Grande do Sul;
- c) Mercedes Benz, instalada em São Bernardo do Campo, também com produção de caminhões;
- d) Scania, em 1957 e Toyota, 1958, também em São Paulo, produzindo caminhões e utilitários, respectivamente.

Vale ressaltar que essa primeira grande migração automotiva fez surgir um forte pólo industrial no eixo Rio –São Paulo, em conseqüência da maior disponibilidade de

mão-de-obra e melhores condições viárias, ali existentes, para escoamento da produção e abastecimento de insumos.

A próxima década foi marcada pela expansão da indústria automobilística, incluindo seus fornecedores e distribuidores e privilegiando sempre o eixo Rio –São Paulo. Para se ter uma idéia, no início dos anos 1970, a região da Grande São Paulo, Santos, Rio de Janeiro, Niterói e Vale do Paraíba, equivalente a 0,5% do território brasileiro, correspondia a 60% da produção industrial do país (EXPRESSO FIAT, 1999).

Nessa época, quando a Fiat Automóveis decidiu instalar sua fábrica no Estado de Minas Gerais, ela já era uma indústria consolidada na Europa, tendo sua história de desenvolvimento e sucesso misturada à do próprio país. Mesmo que não tenha sido a maior indústria européia, a Fiat foi, sem dúvida, a de maior impacto, influência e representatividade em seu país de origem (CASTRONOVO apud EXPRESSO, 1999).

Fundada em Turim, em 11 de julho de 1899, a Fábrica Italiana Automóveis Turim, Fiat, ao longo dos setenta anos que antecederam as primeiras negociações junto ao governo brasileiro da filial local, enfrentou duas guerras mundiais, durante as quais se viu obrigada a desviar sua produção de automóveis para fins bélicos, além de ter sofrido bombardeios diretos em diversas de suas instalações e, ainda assim, conseguiu expandir seu ramo de atividades automobilísticas e avançar rumo a diversas outras frentes, tais como: tratores, trens, aviões e, até, submarinos.

Apesar de inaugurada somente em 1976 a fábrica mineira, as negociações com o então governador de Minas, Rondon Pacheco, iniciaram-se em 1970, após a instalação da indústria de tratores, Fiat Allis, na cidade de Contagem, também pertencente a esse Estado.

Segundo declaração feita por Rondon Pacheco (apud Expresso Fiat, 1999, p.105), “a concretização do projeto Fiat consolida, pelo menos, três metas básicas: a expansão da indústria automobilística brasileira, a descentralização das atividades industriais do país e o incremento das exportações”.

Foi uma aposta em um estado que, apesar da potencialidade, tinha suas atividades concentradas essencialmente na mineração e agropecuária e que se transformou no segundo pólo industrial do país. Esta aposta foi condizente com a política expansionista adotada pela matriz italiana, não só no Brasil, mas em diversos outros países em desenvolvimento.

Após assinado o Acordo de Comunhão de Interesses entre o governo de Minas e a Fiat, em 1973, iniciou-se a construção da fábrica no município de Betim em junho de 1974 e, em 9 de julho de 1976, iniciava-se concomitantemente à inauguração, a produção de seu primeiro modelo nacional, o Fiat 147, classificando-se como quarta montadora de automóveis do mercado brasileiro.

No final dos anos 80, com o lançamento do modelo Uno, que obteve excelente aceitação no país, a Fiat ganhou mercado e ultrapassou a Ford no número de unidades vendidas, tornando-se a terceira montadora em percentual de participação no mercado brasileiro.

Esse período foi marcado por intensos conflitos entre o governo e as montadoras, decorrentes da crise do petróleo e da alta da inflação. Nos anos 1990, o diálogo entre as partes foi retomado, fazendo surgir dois planos de governo que propiciaram um novo *boom* no desenvolvimento da indústria automobilística brasileira.

A partir de um acordo entre as partes, as alíquotas de ICMs e IPI foram reduzidas pelo governo e, em contrapartida, as montadoras reduziram suas margens, gerando grande impacto sobre a demanda doméstica de veículos. Vale ressaltar que a Fiat, por ter nesse momento um projeto pronto de um motor 1000 cilindradas, pôde usufruir das alíquotas diferenciadas para essa categoria de motores, tornando-se a líder do seguimento de veículos denominados como populares.

O fato é que, como consequência, os veículos apresentaram uma deflação entre março e dezembro de 1992, da ordem de 14%, motivada também pelos esforços de modernização das indústrias, temerosas do aumento da concorrência externa, em consequência da abertura do mercado às importações e beneficiadas pelo acesso ao preço de autopeças internacionais mais atrativo, em alguns casos, que o do mercado nacional (BIDE *apud* ARBIX e ZILBOVICIUS, 1997).

Desde então, o mercado brasileiro foi se caracterizando, cada vez mais, como um grande alvo dos competidores mundiais, motivados pela globalização das negociações e atraídos por um mercado em pleno desenvolvimento e expansão, mesmo que em meio a várias crises econômicas e políticas.

Esse cenário interno e mundial só fez acirrar a competição entre as montadoras aqui instaladas e as novas entrantes do final do século XX e início do novo milênio, promovendo, cada vez mais, maior evolução tecnológica dos veículos, com uma enxurrada de lançamentos e inovações, seguidas de facilidades e atrativos na disputa pela conquista e manutenção dos clientes.

Assim, a globalização propiciou aos países em desenvolvimento um maior acesso às tecnologias, maior produtividade, melhores processos, incrementando a economia e o mercado de mão-de-obra, restringindo, entretanto, o poder do estado de controlar os fluxos de capital e bens no interior de seu território.

De acordo com Salerno (*apud* Arbix e Zilbovicius, 1997), a importância da indústria automobilística não se restringe à acumulação de capital ou ao seu efeito multiplicador na economia. Ela vai além, na atração que exerce enquanto objeto de pesquisa e na fascinação que exerce sobre o imaginário das pessoas.

Como resultado desse processo evolutivo, a Fiat subiu ao patamar de primeiro lugar na participação de venda a varejo no mercado interno brasileiro, desde outubro de 2000. Segundo Vedovato (2002, p. 25), “um em cada quatro automóveis vendidos hoje no Brasil é da marca Fiat e os outros três usam componentes feitos por uma ou mais empresas Fiat”.

Esse resultado foi obtido a partir de grande empenho na construção de uma imagem de empresa jovem, dinâmica, ágil e que investe na satisfação de seus clientes.

## 4.2 Descrição do Objeto de Estudo - Confiat

Em 1993, com o lançamento do Tempra, que representava a primeira investida da Fiat no segmento de luxo no mercado brasileiro, surgiu a necessidade de se ofertar, além da assistência técnica ao produto prestada pela Rede de Concessionárias, uma gama de serviços emergenciais gratuitos que trariam mais conforto e segurança ao cliente em uma situação de pane do veículo.

A Fiat, então, disponibilizou uma série de serviços e facilidades que acompanharam a garantia desse carro e que rapidamente foram estendidas a toda sua gama de produtos sob o nome de **Confiat**, confiança na Fiat. Constituíram a lista dos serviços disponíveis, em caso de pane elétrica ou mecânica, que impossibilitasse o veículo de se locomover:

- a) atendimento reboque ou mecânico, nas cidades ou estradas, até a concessionária mais próxima do local do evento;
- b) hospedagem dos passageiros distantes a mais de cem quilômetros de sua residência, limitada à capacidade de transporte do veículo, quando o reparo



- desse exigisse um período superior a vinte e quatro horas;
- c) transporte (aéreo ou terrestre) para completar o percurso interrompido ou retorno à residência, à escolha do cliente, limitado à distância já percorrida da residência até o local da pane, quando essa ocorresse a mais de cem quilômetros da residência do cliente;
  - d) transporte para recuperação do veículo após reparo, no caso da pane ter ocorrido a mais de cem quilômetros da residência do cliente;
  - e) veículo substituto, idêntico ao do proprietário, por dois ou cinco dias, dependendo do modelo do veículo do cliente.

Todos estes serviços eram fornecidos vinte e quatro horas por dia, incluindo-se sábados, domingos e feriados, a partir da data da compra do veículo, simultaneamente ao período de garantia.

As demais montadoras, apesar de oferecerem serviços similares, ou os tinham em caráter mais restritivo, como era o caso da General Motors, ou os vinculavam à compra do cartão de crédito, reduzindo muito o número de clientes assistidos, Ford e VW.

A supremacia dos serviços ofertados pelo **Confiat** foi explicitada em um comparativo realizado pela revista Quatro Rodas (1998) entre as quatro principais montadoras, no início de 1998 quando, simulando um cliente oculto, a revista testou e confrontou todos os atendimentos recebidos, indicando o **Confiat** como o mais vantajoso para os clientes: “A Fiat ofereceu o melhor atendimento. Enviou um mecânico e, em meia hora, a Palio Weekend 1.5 MPI 98 usada no teste estava rodando novamente”, Padovani (1998, 32).

O **Confiat** era gerenciado, até então, pela Sul América, que já possuía uma plataforma para atendimento de seus segurados, com cobertura semelhante ao **Confiat**.

Apesar do reconhecimento público da revista Quatro Rodas (1998) e do investimento financeiro envolvido na prestação do serviço **Confiat**, a Fiat não conseguia satisfazer nem aos clientes que reclamavam das coberturas e da comunicação, nem aos concessionários, que viam no **Confiat** um complicador e não o utilizavam como ferramenta de venda e, sim, como uma desculpa para acobertar a morosidade na execução dos serviços.

Além disso, a Sul América também reclamava das falhas de comunicação que oneravam e atrasavam o serviço e a Fiat começou a questionar a relação custo-

benefício conseqüente do **Confiat**. Gastava-se muito com aluguéis de veículos e, ainda assim, os clientes não estavam satisfeitos, pois eles queriam seu próprio carro de volta.

O acordo contratual firmado pelas partes, em função da inexperiência da Fiat no ramo de assistência emergencial e da Sul América no que se referia às taxas de falha dos veículos, onerou muito o custo do **Confiat**. Existiam falhas de comunicação entre cliente, Fiat, **Confiat** e concessionárias e as regras precisavam ser revistas.

A essa altura, a Fiat achou por bem buscar no mercado parcerias alternativas, voltadas exclusivamente para o ramo de assistência e de posse de um histórico que lhe permitisse avaliar as taxas de falhas, os custos de assistência e os anseios dos clientes em relação aos serviços disponibilizados, possibilitando redesenhar todo o programa **Confiat**. O novo parceiro escolhido foi a *WorldWide assistance, Europ assistance - WWA*.

Com o novo contrato, algumas regras foram revistas, sendo que os veículos locados deixaram de ser obrigatoriamente idênticos aos veículos dos proprietários, e os custos de locação passaram a ser divididos com as concessionárias, quando comprovada a morosidade no reparo e solução do problema do veículo do cliente.

Além de colocar o cliente em contato com outros modelos da marca, reduziu-se sensivelmente o tempo médio de locação e os custos conseqüentes dessa. Os custos do programa reduziram-se em cerca de 40% no primeiro ano e a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço ofertada melhorou em 13%, conforme dados fornecidos pela Fiat (1999).

Com o passar dos anos e conseqüente evolução da parceria e também das iniciativas de fidelização e diferenciação perante os clientes, outras ofertas de serviços foram agregadas aos veículos *top* de linha. Para a linha Marea, além dos serviços anteriormente descritos, um pacote adicional foi preparado, especificamente para o lançamento do Marea 2002, como um instrumento de venda e diferenciação do produto, assim constituído:

- a) socorro em caso de falta de combustível, a partir do fornecimento de uma quantidade mínima de combustível suficiente para locomoção do veículo até o posto de abastecimento mais próximo;
- b) transmissão de mensagens urgentes, através da central telefônica **Confiat**;
- c) táxi para transporte dos passageiros até o local de residência ou trabalho,

dentro da sua cidade de domicílio, em caso de reboque por pane elétrica ou mecânica.

Apesar da percepção da empresa da melhora estrutural do programa, após a reformulação desse junto à WWA e da crença no **Confiat** como ferramenta de venda, enquanto um serviço agregado, até então, nunca havia sido avaliada a visão que o cliente tenha do programa, não do ponto de vista de satisfação com o atendimento recebido mas, sim, como valor agregado ao veículo, representativo o suficiente para pesar na escolha da marca Fiat, em detrimento às demais. Esse é o foco da pesquisa que se segue.

### 4.3 Apresentação e Análise dos Dados

#### 4.3.1 Apresentação e análise dos dados Pesquisa A e B

O formulário da pesquisa B, disponível no Anexo 2, foi aplicado em cento e vinte e três clientes Fiat que, após terem recebido um atendimento **Confiat** e respondido a uma pesquisa de satisfação sobre o mesmo, pesquisa A, compraram novamente um veículo da marca Fiat, conforme explicitado nos critérios de amostra já definidos.

Desses, doze não responderam ao formulário proposto, por não terem sido encontrados ou por não terem concordado em respondê-lo. Ao todo, foram trinta e nove mulheres, 31,7%, e oitenta e quatro homens, 68,3%, distribuídos entre entrevistados e não entrevistados, conforme se observa na Figura 7.

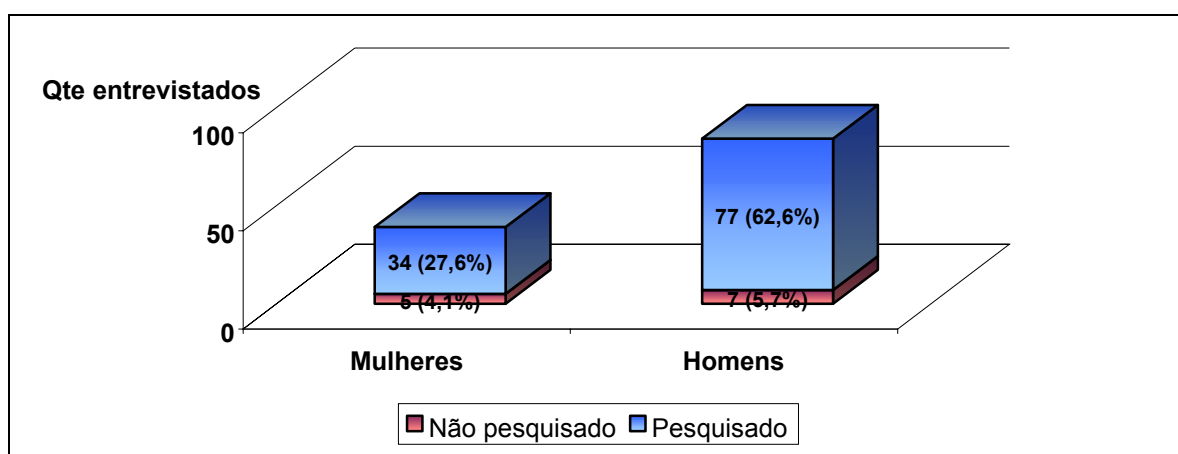


Figura 7: Distribuição de entrevistados e não entrevistados por sexo

Com o objetivo de traçar o perfil dos clientes, esses foram distribuídos por modelo de veículos de propriedade dos mesmos, na ocasião do atendimento

**Confiat** recebido, como se vê na Figura 8. Ressalta-se que essa distribuição não será adotada na análise das respostas do formulário, para efeitos conclusivos, visto que a amostra foi selecionada sem considerar nenhuma proporção com respeito ao volume de modelos presentes na população alvo.

Entretanto, em coerência com a distribuição dos volumes de venda da Fiat, como modelos mais presentes nessa amostra, destacaram-se o Palio e Uno Mille, respectivamente.

Através dos dados da pesquisa A, pode-se analisar a percepção dos clientes em relação ao atendimento **Confiat** recebido, a partir de quatro tópicos:

- qualidade do atendimento telefônico;
- prazo de atendimento do serviço prestado;
- qualidade do atendimento do prestador de serviço em si;
- índice de satisfação do cliente, CSI – *Index Satisfaction Customer*, atribuído ao atendimento **Confiat** em geral.

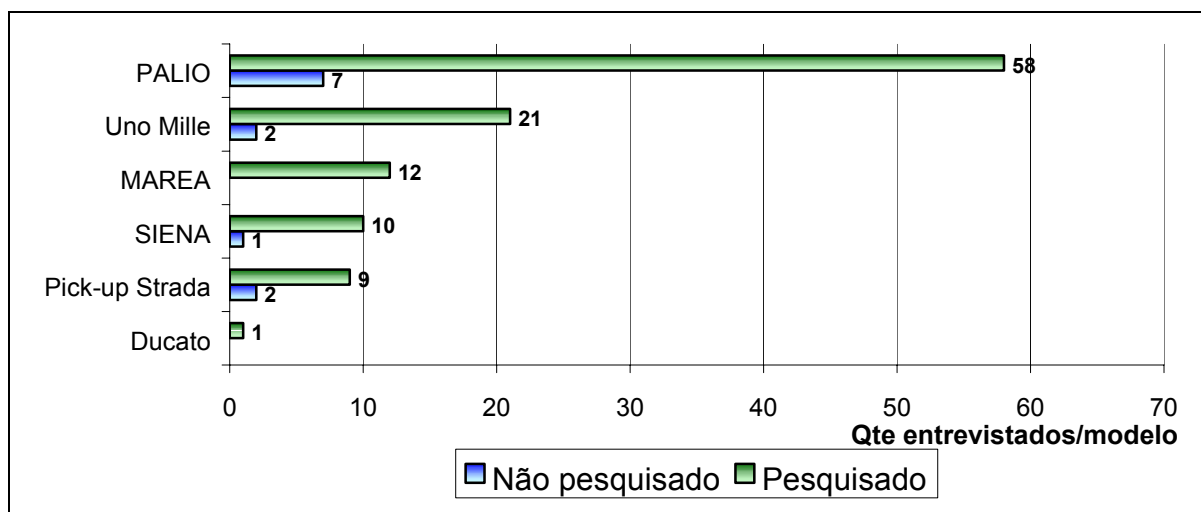


Figura 8: Distribuição de entrevistados e não entrevistados por veículo.

Com respeito à qualidade do atendimento telefônico, 89,4% dos clientes considerou o atendimento recebido entre muito eficiente e eficiente, sendo que somente na opinião de 0,8% dos clientes o atendimento deixou a desejar, conforme Figura 9. Entre os homens, a resposta muito eficiente foi de 48,8% e entre as mulheres de 33%, ou seja, 15,8% mais freqüente entre os homens que entre as mulheres.

Sobre o prazo de atendimento do prestador, de acordo com a Figura 10, 65,9% dos clientes respondeu que o atendimento ocorreu dentro do prazo previamente informado pelo atendente ao telefone, sendo que em 15,4% dos casos ocorreu antes

do horário previsto e, em 8,1%, houve atraso. Dos homens, 83,3% responderam que o atendimento ocorreu dentro do prazo e, entre as mulheres, o número caiu para 76,9%.

Vale ressaltar que entre os prestadores estão incluídos todos os serviços disponibilizados pelo **Confiat**, tais como: socorro mecânico e reboque, táxi, entre outros.

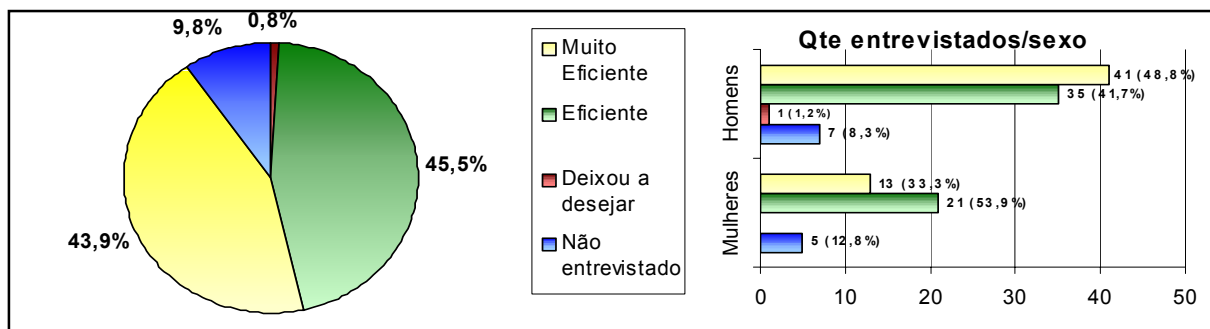


Figura 9: Qualidade do atendimento telefônico.

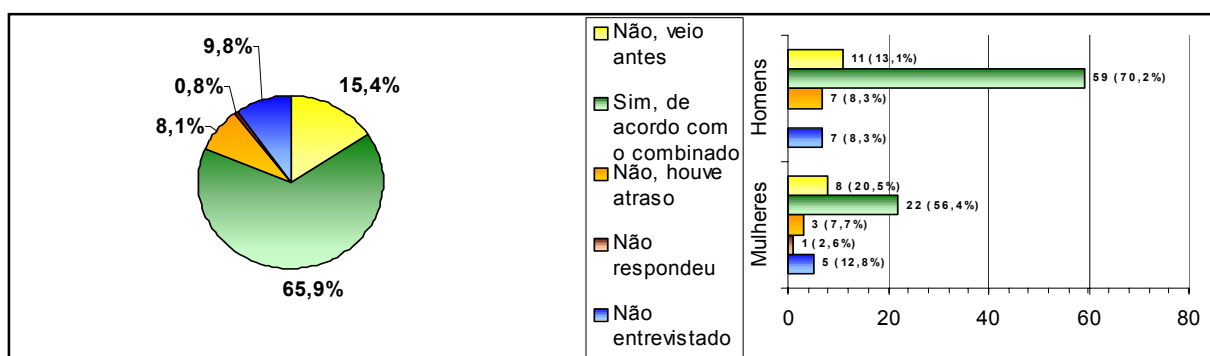


Figura 10: Prazo de atendimento do prestador **Confiat**.

A qualidade de atendimento do prestador, em si, pode ser observada através da Figura 11, tendo obtido 88,6% das respostas entre muito eficiente e eficiente, e não tendo havido nenhum caso em que o atendimento do prestador deixasse a desejar, como se vê na Figura 11. Entre os homens, 51,2% consideraram o atendimento do prestador muito eficiente sendo que, entre as mulheres, o índice foi de 43,6%.

Além das perguntas sobre a qualidade de atendimento, é feita também uma pergunta sobre a satisfação em geral com o serviço **Confiat**, medida a partir de uma nota atribuída pelo cliente, e que varia entre 0 e 10. Quanto ao índice médio de satisfação do cliente relativamente ao atendimento em geral, observa-se através da Figura 12, as médias dos índices apontados pelas mulheres e homens, respectivamente, de 8,77 e 8,85 além da média geral de 8,82, entre todos os

entrevistados.

Entrando especificamente na análise dos dados da pesquisa B, obtém-se, primeiramente, a estratificação dos fatores apontados como relevantes na decisão de compra do veículo Fiat pelo cliente, devendo-se observar, entretanto, que, desses, foram citados ao cliente como opção de resposta: beleza e estética, preço, simpatia pela marca, atendimento **Confiat** recebido e outros.

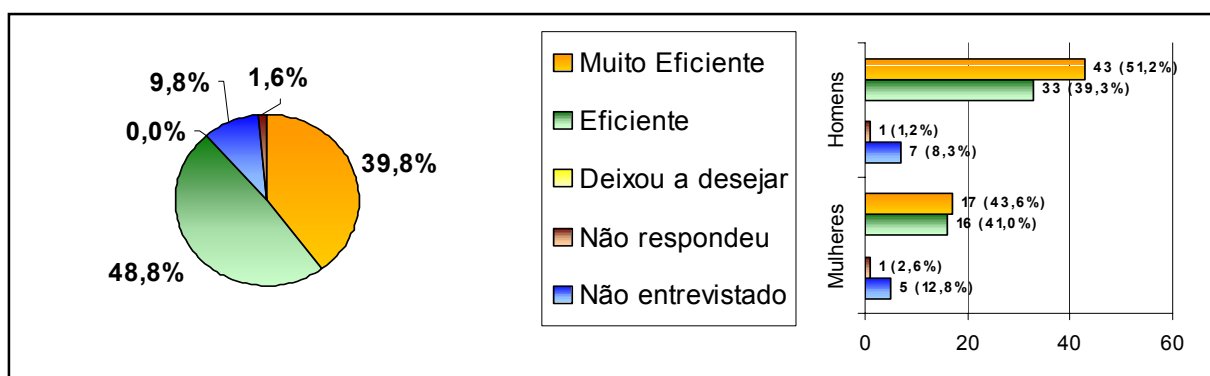


Figura 11: Qualidade do atendimento do prestador de serviço **Confiat**.

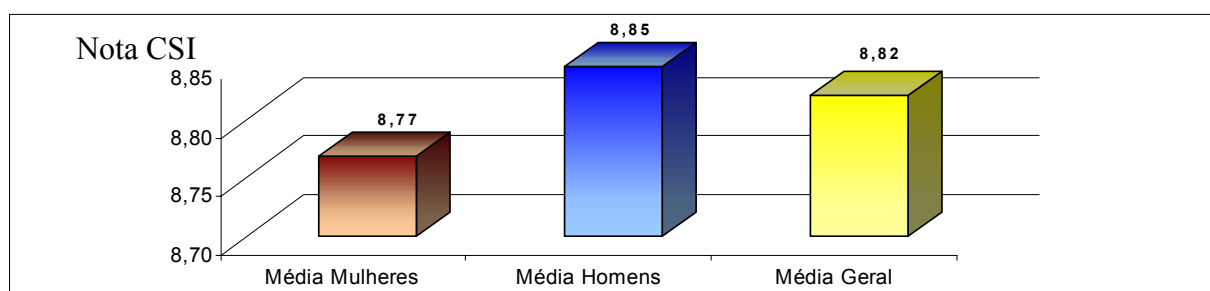


Figura 12: Médias de CSI **Confiat** por sexo.

Cabe ressaltar que foi dada ao cliente a opção de escolher tantos fatores quanto ele entendesse como relevantes em sua decisão de compra.

A opção outros, por sua vez, foi agrupada após tabulação das respostas espontâneas, como: características do veículo, relacionamento com a concessionária vendedora, economia com relação ao consumo de combustível e custo de manutenção, relação custo e benefício do modelo, preferência por um modelo específico e as demais, com menor frequência, agrupadas como outros, representando qualidade do produto, propaganda, garantia e pós-vendas.

Na Figura 13, observa-se que, dos fatores citados como relevantes, os três de maior destaque foram, respectivamente, beleza e estética com 43,1%, preço com

42,3% e simpatia pela marca com 39,0% de lembrança.

Dezessete por cento dos clientes citou o **Confiat** como relevante em sua decisão de compra do veículo Fiat atual, sendo que 90,4% desses atribuíram, na pesquisa A, um índice de satisfação igual ou superior a 9, conforme Figura 14.

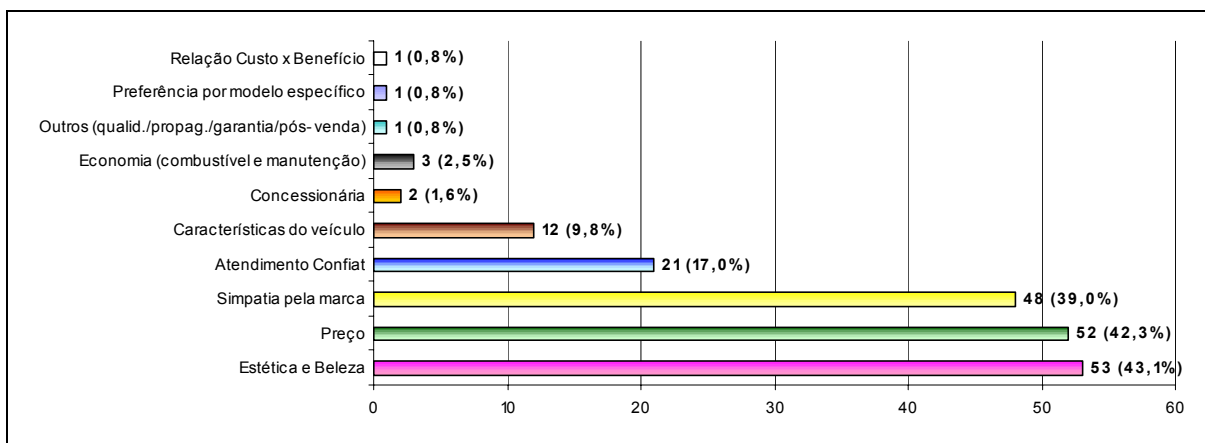


Figura 13: Fatores de influência na decisão de compra do cliente.

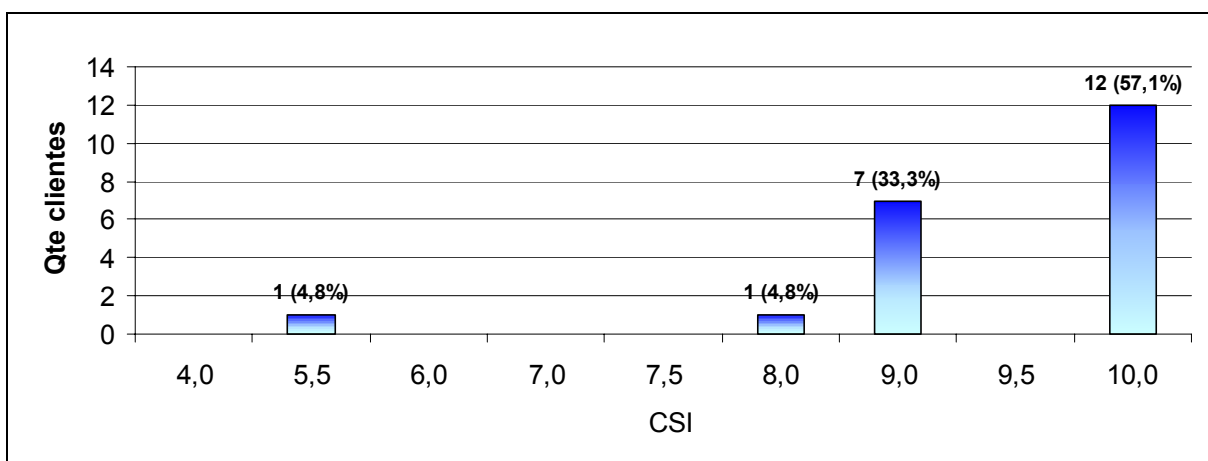


Figura 14: Distribuição CSI **Confiat** entre os clientes que indicaram o **Confiat** como relevante em sua decisão de compra.

Para os clientes que não citaram espontaneamente o **Confiat** como fator relevante em sua decisão de compra, foi realizada outra pergunta que, após lembrá-los do atendimento recebido, pedia-lhes que indicassem o grau de influência do **Confiat** em sua decisão de compra do veículo Fiat mais recente. As opções de respostas indicadas variavam entre: não influenciou – 1, influenciou fracamente – 2, influenciou razoavelmente – 3, influenciou relevantemente – 4, influenciou decisivamente – 5.

O gráfico da Figura 15 mostra a distribuição das respostas por grau de influência, sendo que às respostas influenciou relevantemente – 4, foram somadas as vinte e

uma respostas da questão anterior, indicando espontaneamente o **Confiat** como relevante na decisão de compra, totalizando 31% do total de respostas. Cinquenta e três por cento (53%) dos clientes foram influenciados entre fracamente e decisivamente pelo **Confiat**, o que representa um resultado bastante significativo, considerando ser a influência na decisão de recompra, por parte dos clientes atendidos pelo **Confiat**, a variável principal desse levantamento.

Destaca-se ainda na Figura 16 que 75% das respostas entre decisivamente e relevantemente estão concentradas entre os clientes que atribuíram CSI igual ou superior a 9, na pesquisa A, demonstrando uma correlação entre a qualidade atribuída ao programa e o grau de influência na decisão de recompra por parte dos clientes atendidos.

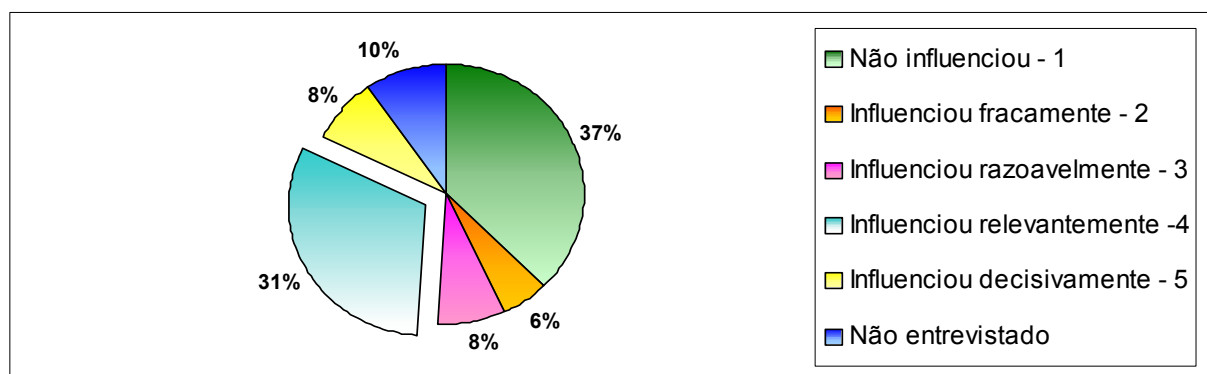


Figura 15: Distribuição do grau de influência do **Confiat** na decisão de compra dos entrevistados.

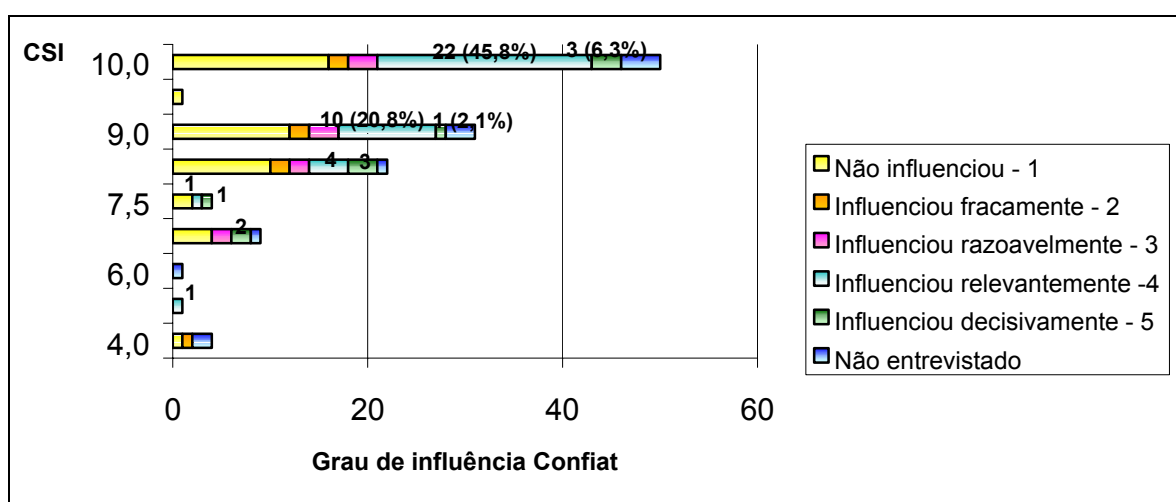


Figura 16: Distribuição do Grau de Influência **Confiat** em relação ao CSI

Não houve uma variação significativa do grau de influência reconhecido pelos clientes, quando estratificado por sexo, sendo que 53,5% dos homens



reconheceram o **Confiat** como influenciador, entre fracamente e decisivamente, contra 51,3% das mulheres, conforme se observa na Figura 17.

Esse resultado confirma a importância do **Confiat** como ferramenta de venda e, principalmente, reitera a sua importância como serviço agregado, justificando sua manutenção na cadeia de valor da Fiat.

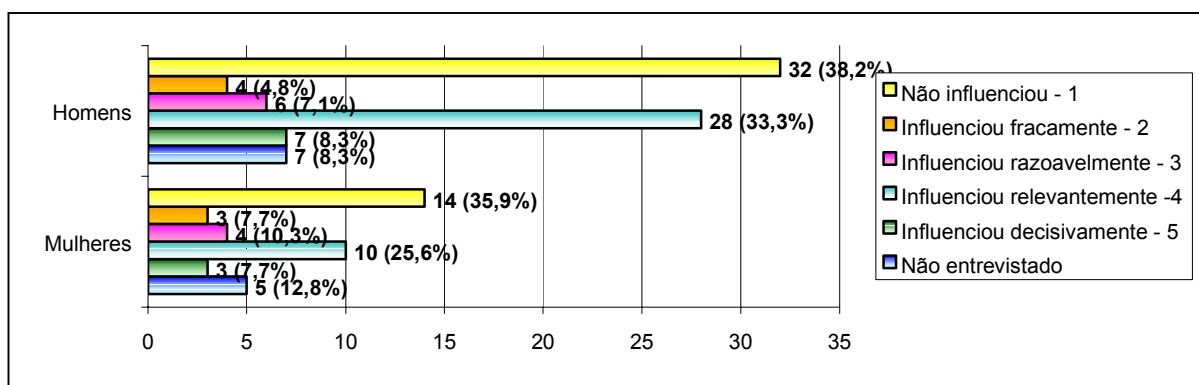


Figura 17: Distribuição do grau de influência **Confiat** por sexo.

Outra questão levantada na pesquisa B foi, se caso o **Confiat** fosse um serviço opcional, a ser, ou não, incluído no pacote de venda do veículo, passando a ter um custo para o cliente, se esse optaria por comprá-lo.

Entre os homens 56% responderam que não comprariam o **Confiat** e entre as mulheres 59%, sendo que entre os homens 14,3% responderam que dependeria do preço, como se vê na Figura 18.

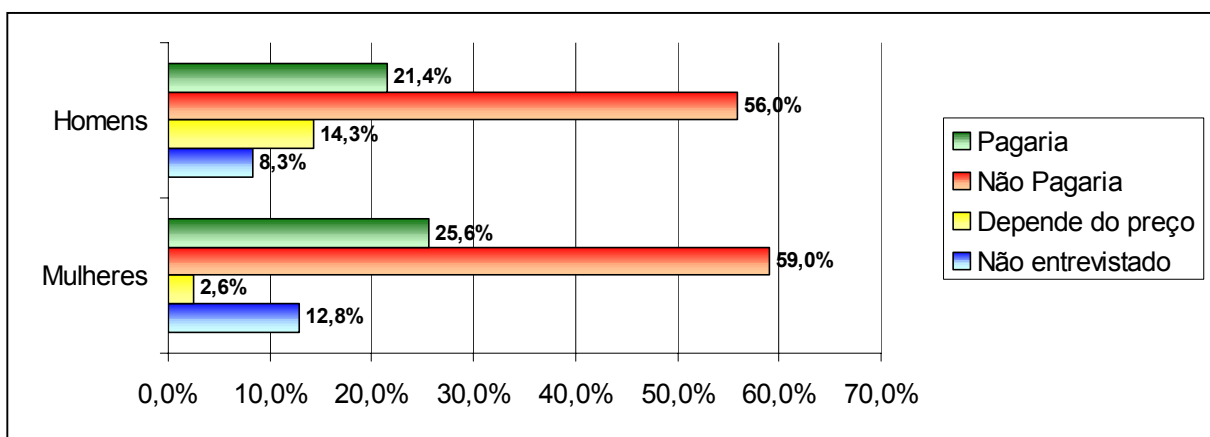


Figura 18: **Confiat** como Opcional a pagamento do Cliente.

Essa análise é importante do ponto de vista de oferta de valor ao cliente. Esse resultado confirma o quão dinâmico é o conceito de valor para o cliente. Apesar de

53% dos clientes terem reconhecido o **Confiat** como um diferencial capaz de influenciar até mesmo sua decisão de compra, o índice de clientes dispostos a pagar por esse serviço ficou em 21,4% entre os homens e em 25,6% entre as mulheres.

Foi perguntado também aos clientes se eles gostariam de indicar algum ponto forte, ou fraco, do **Confiat**, conforme se pode acompanhar através da Figura 19 e 20, respectivamente.

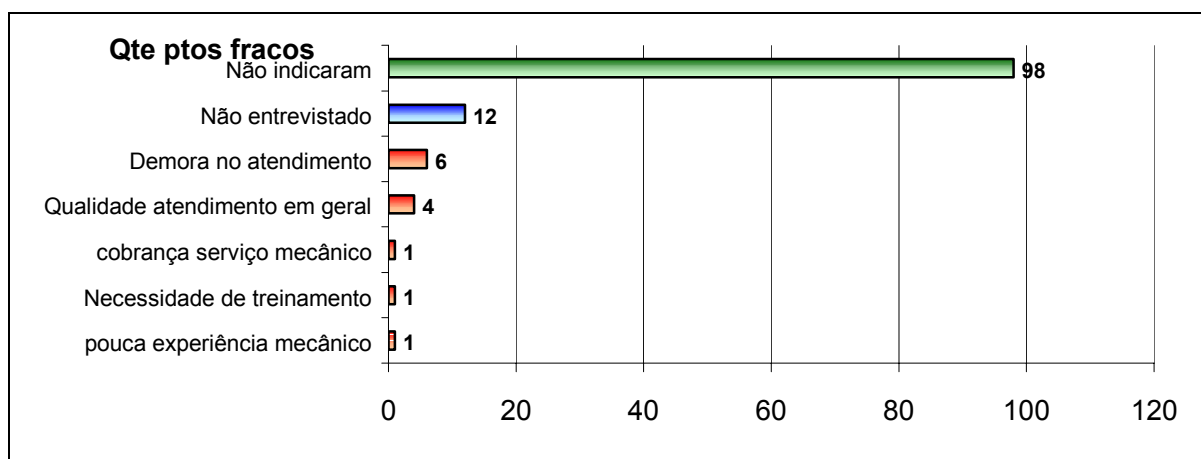


Figura 19: Pontos Fracos do **Confiat** indicados pelos clientes.

Observa-se que os pontos fracos indicados em vermelho na Figura 19 somam treze, contra sessenta e nove pontos fortes, indicados em verde, na Figura 20. Isso confere com o índice médio de satisfação apontado pelos clientes em relação ao atendimento recebido e com a indicação do **Confiat** como influenciador da decisão de compra de 53% dos clientes, conforme se vê na Figura 15.

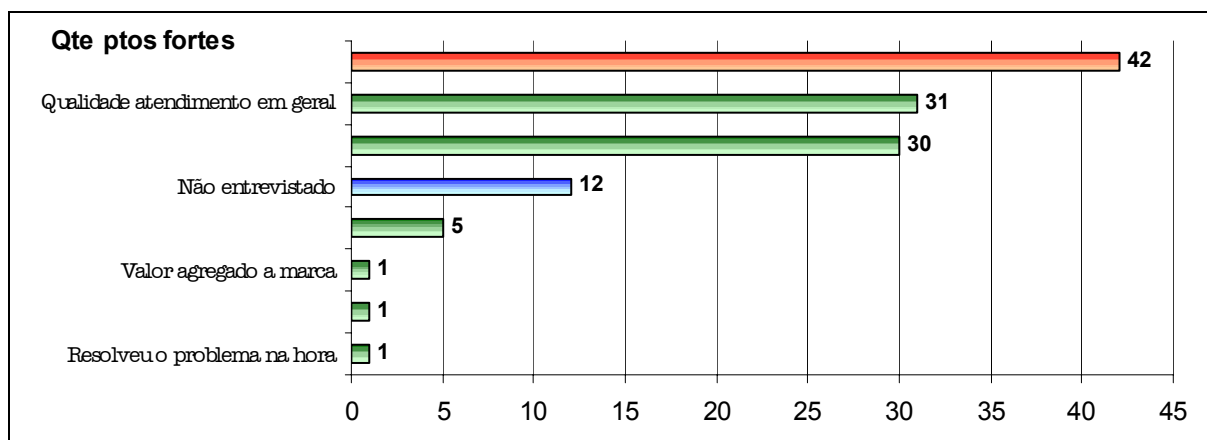


Figura 20: Pontos Fortes do **Confiat** indicados pelos Clientes.

Dos pontos fracos apontados, destaca-se a *demora no atendimento*, que contrasta com o segundo ponto forte mais indicado, que foi a *rapidez e agilidade do*

*atendimento*, confirmando a importância atribuída ao item *rapidez*, pelos clientes **Confiat**. Além disso, Berry (2000) destaca entre as dez principais queixas dos clientes sobre qualidade de atendimento o *tempo de espera excessivo*, o que foi confirmado através das indicações dessa pesquisa.

Entre os pontos fortes, conforme Figura 20, além da *rapidez e agilidade de atendimento*, sobressaiu também *a qualidade do atendimento em geral*, como comentário entre 25% dos clientes.

Além dos pontos fracos e fortes, foi aberta a opção aos clientes de fazerem algum comentário final e livre. Esses foram agrupados por frequência de ocorrência, de acordo com a Figura 21. Foram listados em vermelho os comentários negativos e, em verde, os comentários positivos. Deve-se esclarecer que os comentários, por serem específicos e diversos uns dos outros, foram agrupados nas categorias de satisfeito e insatisfeito com a marca, concessionária e produto, não significando necessariamente que o cliente tenha dito isso explicitamente. Por exemplo, um cliente que comentou ter sido mal atendido pela concessionária, teve seu comentário classificado como insatisfação com o atendimento da concessionária.

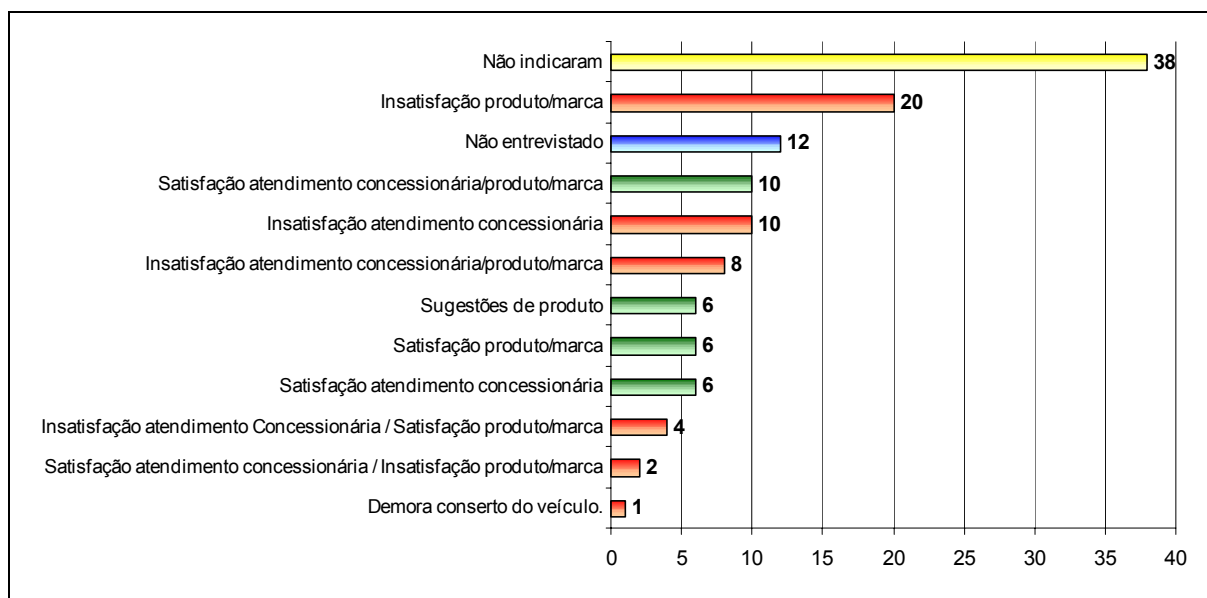


Figura 21: Classificação dos Comentários Gerais dos Clientes

Além disso, o agrupamento não serve para generalizar a resposta dada que, em alguns casos, explicitou uma insatisfação geral do cliente, por exemplo, em relação ao produto e, em outros, tratou-se apenas de uma reclamação sobre um item específico do produto, por exemplo, um problema no rádio.

Destaca-se ainda, na Figura 21, o maior número de comentários negativos ou de reclamação sobre marca, produto e/ou concessionária – quarenta e cinco ao todo - em relação ao número de comentários positivos ou de elogios – vinte e oito ao todo. Essa situação contrasta com as indicações dos pontos fracos e fortes das Figuras 19 e 20, respectivamente, que indicam um número superior de clientes satisfeitos com o **Confiat**, em relação aos insatisfeitos com o programa.

#### 4.3.2 Apresentação e análise dos dados da Pesquisa C

O levantamento de dados da pesquisa C considerou cento e oitenta clientes que compraram em maio/02 um veículo Fiat. Por se tratar de dados mais recentes, todos os clientes foram encontrados e aceitaram responder o formulário proposto.

Dos cento e oitenta entrevistados, noventa e quatro mulheres e oitenta e seis homens, sendo vinte e três mulheres e vinte e oito homens como primeiros compradores de Fiat, ou seja, 28,3% da amostra comprou o primeiro carro da marca, conforme Figura 22.

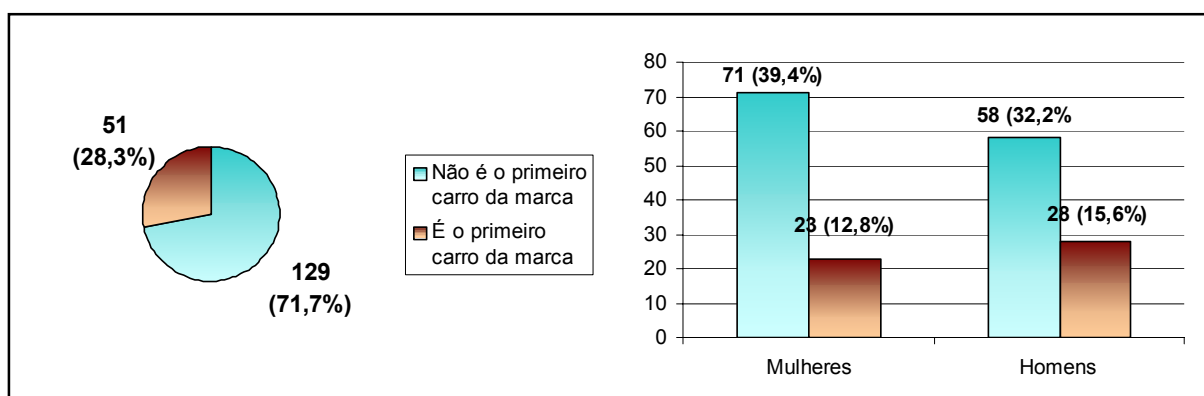


Figura 22: Distribuição dos entrevistados por sexo e quantidade de veículos Fiat.

Assim como na pesquisa B, os entrevistados foram estratificados por modelo de veículo adquirido em maio/02, como se vê na Figura 23 e, também aqui, os modelos mais presentes na amostra são Palio e Uno, respectivamente.

De acordo com a Figura 24, foi perguntado aos clientes o quanto esses conheciam o programa **Confiat**, sendo que para aqueles que responderam não conhecer o **Confiat**, 13,3%, foi encerrada a pesquisa, visto não serem capazes de opinar acerca do programa e da influência do mesmo na decisão de compra.

Os demais clientes tiveram suas respostas divididas em:

- a) já ouviu falar, mas não sabe como funciona;
- b) foi apresentado pelo vendedor;
- c) tomou conhecimento através da entrega técnica do veículo;
- d) já conhecia, mas nunca havia utilizado;
- e) já conhecia e já tinha utilizado.

Também para as respostas e foi descartado o grau de influência sobre a decisão de recompra, visto já ter sido abordada essa questão através do levantamento realizado na pesquisa B e por não ser o foco da pesquisa C.

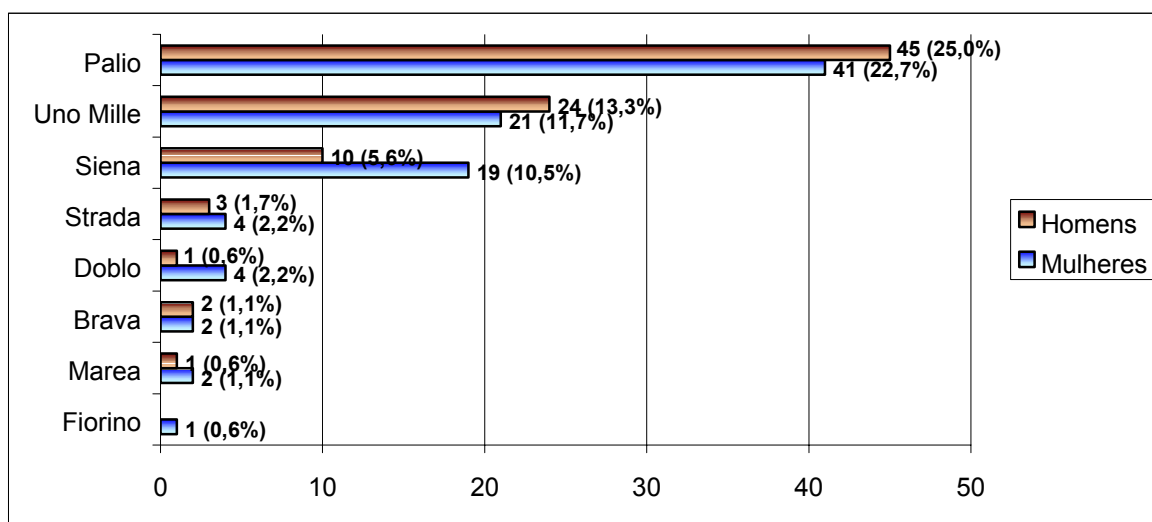


Figura 23: Distribuição dos entrevistados por modelo de veículo adquirido

Cerca de 37,7% dos clientes entrevistados, de acordo com a Figura 24, tomaram conhecimento do **Confiat** a partir da apresentação feita pelo vendedor, durante a abordagem de venda do produto. Deixando à parte as respostas daqueles que já conheciam o programa, restaram ainda 48,3% dos entrevistados que não foram esclarecidos sobre o **Confiat** na abordagem de venda do produto, o que representa uma falha de procedimento, visto ser uma orientação da Fiat utilizar o serviço **Confiat** como ferramenta de venda do produto ao cliente.

Ainda sobre a Figura 25, foi incluído o item através de carta /cartão **Confiat**, o qual foi dito espontaneamente pelos clientes e não fazia parte das opções iniciais de respostas.

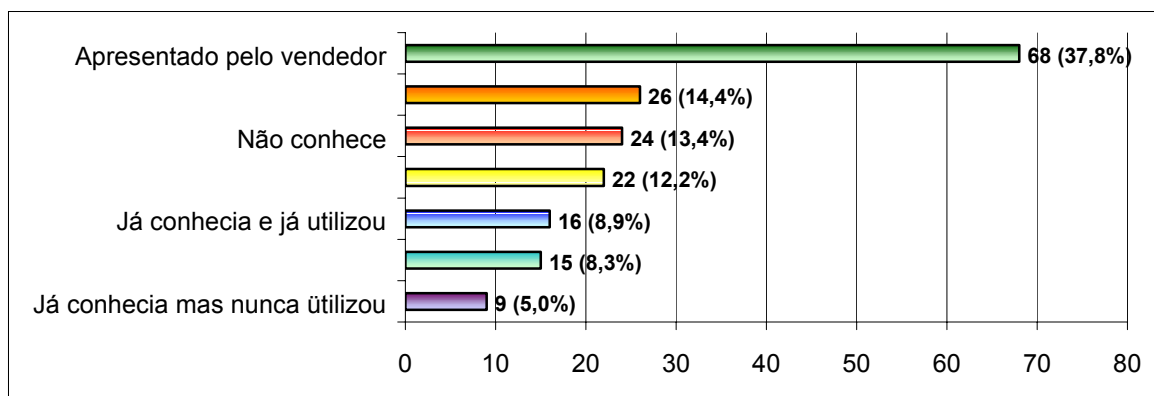


Figura 24: Distribuição dos entrevistados por grau de conhecimento **Confiat**

Avaliando o grau de influência do **Confiat** na decisão de compra, indicado pelos clientes que nunca foram atendidos pelo **Confiat**, observa-se, através da Figura 25, que 17,8% dos entrevistados reconheceram que o **Confiat** exerceu influência sobre sua decisão de compra, variando entre fracamente e decisivamente.

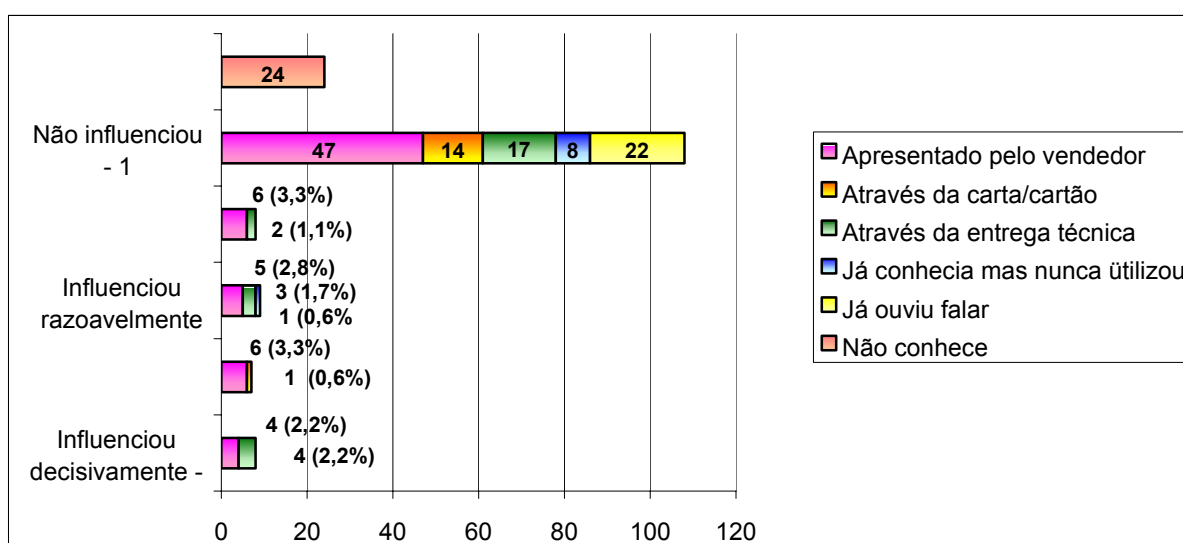


Figura 25: Distribuição do Grau de influência do **Confiat** na decisão de compra pelo Grau de conhecimento do **Confiat**

Confrontando esse resultado com os 53% de citação presentes na pesquisa B, percebe-se que a influência é maior entre os clientes que já utilizaram o **Confiat**, que entre clientes recentes ou que nunca o utilizaram. Entretanto, o índice de 17,8% aqui obtido reafirma também o reconhecimento do **Confiat** como diferencial de venda e, novamente, confirma sua manutenção na cadeia de valor da Fiat, confirmando a importância da variável principal escolhida na pesquisa C, que é a influência na

decisão de compra por parte dos clientes que nunca utilizaram os serviços **Confiat**.

Desses 17,8%, 65,6% foram apresentados ao **Confiat** pelo vendedor, o que reforça a sua importância como ferramenta de venda do veículo e a necessidade de utilizá-lo na abordagem ao cliente.

Assim como na pesquisa B, também foi perguntado ao cliente, na pesquisa C, se ele gostaria de citar outros fatores de influência na decisão de compra de um Fiat, estando o resultado na Figura 26, estratificado entre homens e mulheres.

Os fatores mais citados espontaneamente pelos entrevistados foram:

- a) as características do produto, tais como dirigibilidade, conforto, espaço interno, *design*, desempenho, entre outros;
- b) o preço;
- c) simpatia pela marca;
- d) preferência por um modelo específico.

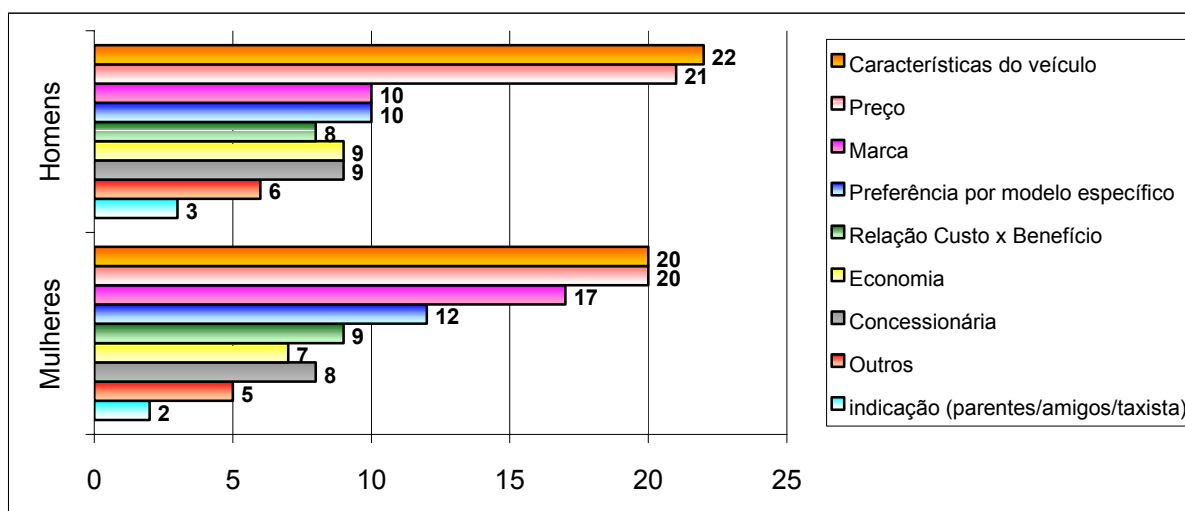


Figura 26: Outros fatores de influência na decisão de compra de um Fiat

Assim como na pesquisa B, aqui também o fator preço ficou em segundo lugar como fator de influência. Cabe destacar que das quarenta e uma indicações de preço, doze apareceram como único fator de influência, ou seja, 30% dos clientes que indicaram preço como fator de influência, fizeram-no como único fator. Também a relação custo benefício, apontada dezessete vezes como fator de influência, denota mais uma vez a importância do preço na composição de valor para o cliente, não podendo ser desconsiderado na composição da estratégia competitiva (TUCKER, 1999).

Entre as mulheres, observa-se uma predominância do fator simpatia pela marca,

em detrimento da preferência por um modelo específico, confirmando também a simpatia feminina pela marca Fiat, já apontada em outras pesquisas da marca.

Outra resposta interessante foi a compra por indicação de parentes e amigos, que apareceu entre cinco (3%) dos entrevistados. Conforme Giansesi e Correa (1996), quanto maior a satisfação do consumidor com a compra, maiores as chances dele voltar a comprar desse mesmo consumidor e ainda indicá-lo a parentes e amigos. Pode-se correlacionar o baixo índice dessa resposta com o maior índice de comentários negativos presentes no resultado da pesquisa B, entre clientes que estão na marca há mais tempo. Apesar de não ser conclusivo, pois não foi feita essa correlação durante o processo de entrevistas, as ocorrências são convergentes, isto é, os clientes há mais tempo na marca, indicam mais pontos negativos que positivos e o da pesquisa C, somente 3% dos clientes compraram por indicação de um parente ou amigo.

No levantamento da pesquisa C, ao indagar o cliente sobre possíveis pontos fracos do programa **Confiat**, somente três fizeram comentários. Isso se justifica, em parte, pelo fato da maioria absoluta, não conhecer o programa em profundidade, à exceção dos 8,9% que declararam já ter utilizado o **Confiat**, sendo a falta de informação sobre o mesmo a queixa de dois dos três que apontaram algum ponto fraco, de acordo com a Figura 27.

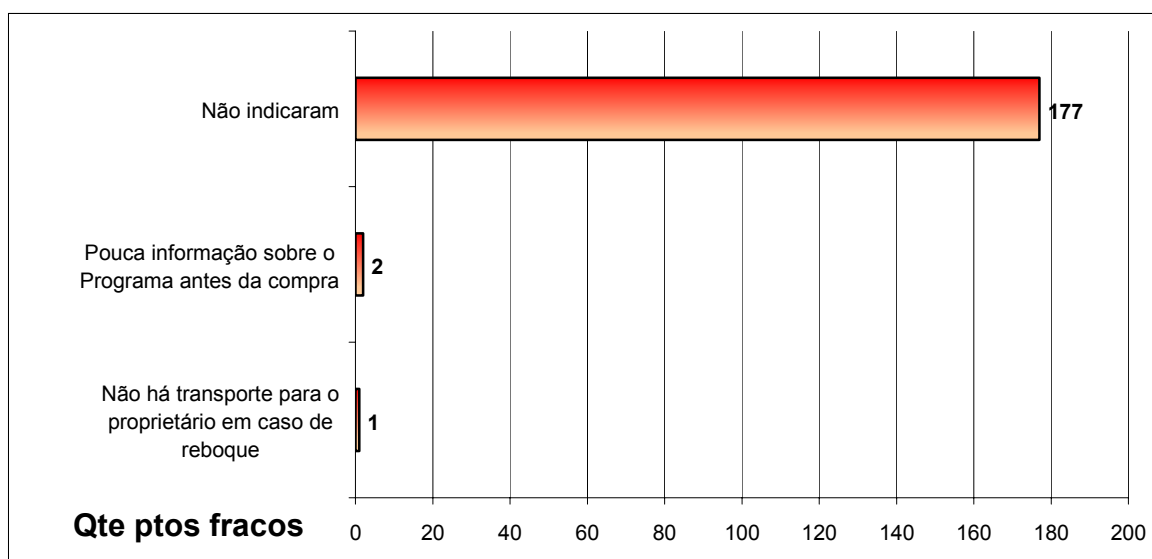


Figura 27: Pontos fracos do Programa **Confiat**

Como pontos fortes foram apontados trinta e oito itens, conforme Figura 28, sendo que os itens referentes ao atendimento em geral e à rapidez e agilidade de



atendimento são atribuídos aos clientes que já utilizaram ou conhecem alguém que já tenham utilizado o programa, pela própria natureza do elogio.

Dois dos três itens mais apontados como pontos fortes são a assistência com vinte e quatro horas de cobertura e a segurança transmitida aos clientes pela cobertura **Confiat** disponibilizada.

Assim como na pesquisa B, foi perguntado ao cliente se ele gostaria de fazer mais algum comentário livre sobre a Fiat em geral, como se observa na Figura 29.

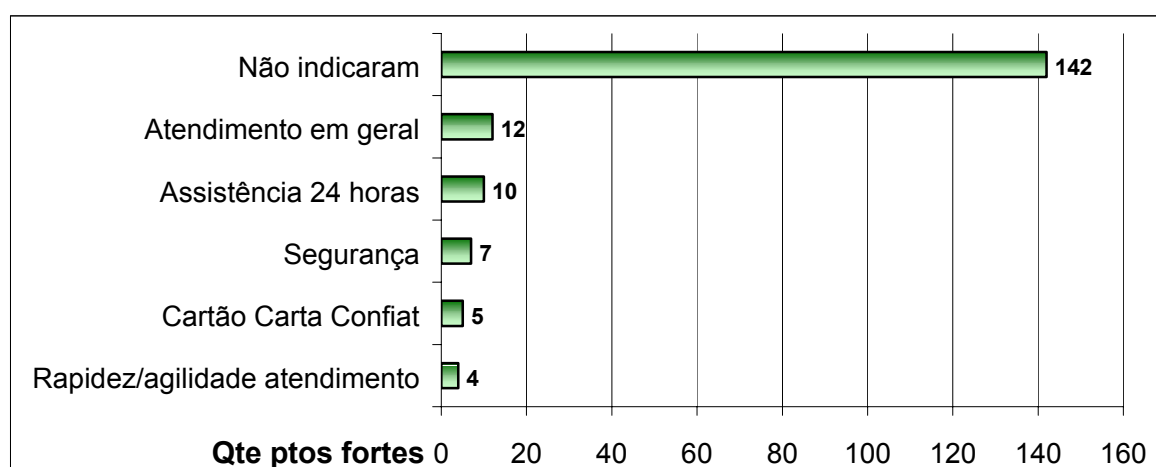


Figura 28: Pontos fortes do Programa **Confiat**

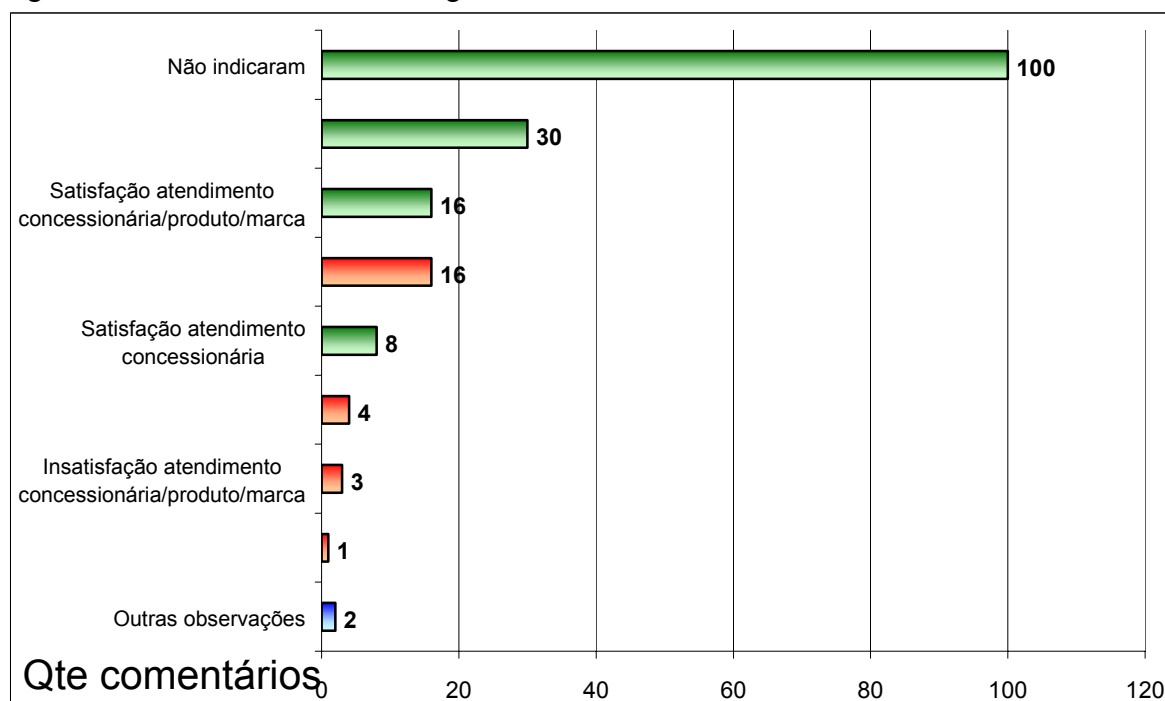


Figura 29: Classificação dos comentários gerais dos clientes

Aqui, os comentários positivos superaram os negativos, somando cinquenta e

quatro contra vinte e quatro. O que pode ser consequência da compra recente, estando o cliente ainda vivenciando um momento psicologicamente positivo para com a marca. Vale novamente ressaltar que, também na pesquisa C, os comentários foram agrupados por similaridade, não podendo os conceitos expostos na Figura 29 serem considerados de forma generalizada como fatores de satisfação ou insatisfação com a marca.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O que motivou a realização desse trabalho foi, principalmente, a necessidade de avaliar o **Confiat** de uma maneira mais ampla que a que vinha sendo empregada até então, restrita, exclusivamente, a mensurar o índice de satisfação do cliente com a qualidade do atendimento recebido sem, contudo, verificar até que ponto o **Confiat** é efetivamente reconhecido como um valor agregado ao automóvel adquirido.

A conclusão central à qual se chega, em resposta à pergunta de pesquisa sobre a influência do **Confiat** na decisão de compra e confirmando o objetivo geral especificado neste estudo, é que para um número significativo de clientes que já utilizaram o programa, ou seja, 53% dos entrevistados na pesquisa B, o **Confiat** é reconhecido como um influenciador na decisão de compra. Ainda em resposta ao objetivo geral, também entre os clientes que nunca utilizaram o **Confiat**, foram expressivas as indicações desse como fator de influência, garantindo sua identificação como valor e sua importância como serviço agregado ao produto e ferramenta de promoção da fidelidade do cliente à marca Fiat.

Aprofundando nos objetivos específicos, além de validar o **Confiat** como influenciador na decisão de compra, em coerência com o especificado nos itens a e b desses, foi possível confirmar que o índice de satisfação atribuído pelo cliente ao **Confiat**, apesar de não garantir sua fidelidade à marca, é compatível com o grau de influência exercido pelo **Confiat** na decisão de compra. Esse último, sem dúvida, impactante no processo de fidelidade e relacionamento cliente e empresa, cumprindo também o estipulado no objetivo específico c.

Com relação aos pontos fortes e fracos levantados através das pesquisas B e C, e previstos como objetivos específicos no item d, pode-se concluir que o programa é lembrado muito mais como um serviço de qualidade com pontos positivos que o contrário, tanto entre os clientes que já se utilizaram do mesmo, quanto entre os clientes que nunca se utilizaram do **Confiat**.

Destacam-se entre os pontos fortes a agilidade do atendimento, merecendo, em consequência disso uma atenção especial dos gerenciadores desse programa e, entre os clientes que nunca o utilizaram, a percepção de segurança transmitida pelo **Confiat**, podendo inclusive vir a ser reforçada em campanhas publicitárias com foco no pós-vendas da Fiat.

Sobre os outros fatores de influência destacados pelos clientes em ambas as

pesquisas, apesar de não serem o objetivo central desse trabalho, representam uma oportunidade para a Fiat identificar o que é reconhecido como diferencial pelo cliente, de modo a confrontar com as estratégias competitivas definidas, avaliando a coerência dessas com as impressões dos clientes, vindo a ser essa a primeira recomendação à Fiat, conforme definido no objetivo específico e.

Em especial o produto, a marca e o preço são atributos reconhecidos pelos clientes como diferenciais. Cabe aqui uma observação sobre o fator preço, para o qual recomenda-se, também à Fiat, uma avaliação futura mais detalhada, possibilitando à empresa verificar se sua estratégia está mantendo, além da participação de mercado, a imagem de qualidade do produto e os índices de rentabilidade esperados, o que não vem a ser o foco deste estudo.

Outra recomendação importante, porém não incluída na especificação dos objetivos, é a avaliação dos comentários sobre as insatisfações causadas pelos problemas de atendimento nas concessionárias e os problemas de qualidade do produto que, mesmo não tendo sido generalizados, aparecendo de forma isolada, foram mais lembrados em volume que os motivos de satisfação e de elogios, podendo comprometer a imagem da Fiat e uma decisão de nova compra e, portanto, merecendo atenção da empresa.

Como recomendação para a Academia, fica a importância de se efetuar novos estudos de caso sobre outras modalidades de serviços agregados, incluindo outros ramos de atividades, de modo a ampliar ou limitar a extensão das conclusões aqui consideradas. Para novas pesquisas, recomenda-se a abordagem de serviços de assistências emergenciais, agregados à oferta de seguro de automóveis, além do estudo de caso de outras modalidades de serviços disponibilizados na indústria automobilística, tais como a garantia estendida, o cartão de crédito corporativo e a venda de produtos pela internet.

Finalizando, apesar dessa pesquisa ter cumprido todos os objetivos iniciais e ter confirmado o **Confiat** como um diferencial competitivo da Fiat Automóveis, é necessário aprofundar, através de estudos complementares sobre o conteúdo e a oferta de serviços propriamente dita, de modo a avaliar possíveis oportunidades de melhoria e eventuais reduções de custo, contribuindo ainda mais para a assertividade da cadeia de valor da empresa e para o reconhecimento dessa ferramenta como valor agregado ao produto em si - o automóvel.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Vocação para serviço**. HSM Management, São Paulo, v. especial, p.47-54, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade sem fissuras, serviço sem fissura**. Gestion, Buenos Aires, p. 1-3, 1997.
- ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, à reinvenção dos carros / organização**. São Paulo: Scritta, 1997. 522p.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4.ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2001
- BERRY, Leonardo. **Em busca da boa reputação**. HSM Management, São Paulo, v. 20, p. 28-32, maio/jun. 2000.
- BOUCKAERT, Koen, DENEFFE, Daniel e VANTRAPPEN, Herman. **A nova arma das indústrias**. HSM Management, São Paulo, v.14, p. 50-56, maio/jun. 1999.
- BRENNAN, James R. **Warranties: planning, analysis, and implementation**. United States: McGraw-Hill, 1994.
- BROWN, Stephen. **A Crise dos 40**. HSM Management, São Paulo, v.1, p. 96-104, mar./abr. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL JR, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CROSBY, P. B. **Qualidade Falando Sério: perguntas que você sempre quis fazer sobre Controle de Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- EXAME. **Idéias, evoluções, revoluções**. São Paulo. edição 35 anos. v.766. p. 4. Maio/2002.
- EXPRESSO FIAT. **Especial 100 anos**. Edição de ouro. Betim: Fiat Automóveis, 1999. mensal.
- FERREIRA, Ademir A, REIS, Ana Carla F. e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FIAT AUTOMÓVEIS. Departamento de Garantia. **Comparativo Confiat Sul América e WWA**. 1999.
- FONSECA, Jairo S. da e MARTINS, Gilberto de A. **Curso de Estatística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FOURNIER, Susan. **Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research.** Journal of Consumer Research 24, V.4. Março: 1998. p. 343-373.

GALE, Brendley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GIANESI, Irineu G. N. e CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, Gary. **A Era da Revolução.** HSM Management, São Paulo, v. 24, p. 116 – 122, jan./fev. 2001.

HAYMAN, Dana e SCHULTZ, Don E. **ROCI: retorno do investimento no cliente.** HSM Management, São Paulo, v. 17, nov./dez. 1999.

HEATH, Rebecca P. **O preço da Lealdade.** HSM Management, São Paulo, v.10, p.44-48, set./out. 1998.

HOLT, Douglas B. **Why do brands cause trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding.** Journal of Consumer Research 29, V.1. Junho: 2002. p. 70-90.

JURAN, J. M. **Qualidade no século XXI.** HSM Management, São Paulo, v. 3, p. 96 – 104. Jul. / ago. 1997.

\_\_\_\_\_. **Quality Control in Service Industries.** Papers nº 16 in copyrights 1994 TPOK/Juran Institute.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Buscando o valor do cliente e a satisfação.** Gestion, Buenos Aires, 1997.

\_\_\_\_\_. **Do marketing móvel às lacunas de valor.** HSM Management, São Paulo, v. 29, p.116-122, mar./abr. 2002.

\_\_\_\_\_. **Personalização em massa.** HSM Management, São Paulo, v.5, p.136-140, nov./dez. 1997.

MACCARTHY, E. Jerome e PERREAUT JR, William. **Marketing Essencial.** São Paulo: Atlas, 1997. Tradução de: Essentials of *marketing*.

- MAZZOTTI, Alda Judith Alves e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOZER, Ted. **Os novos extremos dos clientes**. HSM Management, São Paulo, v. 24, jan./fev. 2001.
- PADOVANI, W. F. Socorro Garantido? Nem sempre. **Quatro Rodas**. São Paulo: Editora Abril, maio/1998.
- PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram. **Como incorporar as competências dos clientes**. HSM Management, São Paulo, v. 20, p.42-52, maio/jun. 2000.
- PEPPERS, Don e ROGERS Martha. **Relacionamento Duradouro**. HSM Management, São Paulo, v. 4, p. 82 –86, set./out. 1997.
- PEPPERS, Don. **A empresa um – a – um**. HSM Management, São Paulo, v.8, p. 6-14, maio/jun. 1998.
- \_\_\_\_\_. **Em busca da lealdade**. Gestion, Buenos Aires. v 4, p.4, jul./ago. 1999.
- PLANTULLO, Vicente Lentini. **Teoria Geral da Administração: de Taylor às redes neurais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, James Brian, DOORLEY, Thomas L. e PAQUETTE, Penny C. **Além de Produtos: estratégia Baseada em Serviços**. IN: *Estratégia Corporativa e escopo Empresarial*. Março, 1990.p.317-330.
- RAPHAEL, Murray. **A Escala da Lealdade**. HSM Manangement, São Paulo, v. 13, p.72-76, mar./abr. 1999.
- RAPP, Stan. **Muitos para um**. HSM Management, São Paulo, v.17, nov./dez. 1999.
- \_\_\_\_\_. **Pegadas do futuro**. HSM Management, São Paulo, v.especial, p. 56-64, mar./abr. 2000.
- RICHERS, R. **Marketing - uma visão brasileira**. SP: Negócio Editora, 2000.
- REICHHELD, Frederick. **A lealdade e o renascimento do marketing**. Gestion. Buenos Aires, v.6, p. 4, jul./ago. 2001.
- SHULTZ, Don E, BARNES, Beth E. **Campanhas Estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- \_\_\_\_\_. **O valor da fidelidade**. HSM Management, São Paulo, v.21, jul./ago. 2000.
- SHANK, John. **O custo focado no cliente**. HSM Management, São Paulo, v. 19, p.

54-62, mar./abr. 2000.

SILVA, Edna Lúcia e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: HARBRA, 1998.

SEWELL, Carl e BROWN, Paul B. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra. 1993.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer**. HSM Management, São Paulo, v. 22, set./out. 2000.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. Tradução por Eliana Chiocheti. São Paulo: Makron Books, 1999. Tradução de: Win The Value Revolution.

VARVÄKIS, Gregório. **Gestão de Serviços**. UFSC, Santa Catarina, 2000. "não paginada".

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VEDOVATO, Roberto. **Um Grupo de bem com o Brasil**. Mundo Fiat. Belo Horizonte: 2002. v. 81. p. 24 - 27.

WIERSEMA, Fred. **Em busca da intimidade perdida**. HSm Management, São Paulo, v.11, p. 12-16, nov./dez. 1998.

WHITELEY, Richard. **Entusiasmo garantido ou seu cliente não volta**. HSM Management, São Paulo, v.10, p.116-122, set./out. 1998.



## ANEXO 1 - Formulário Pesquisa A

# SÓ ASSIM PODEREMOS APRIMORAR O CONFIAT.

**FIAT**

**CONFIAT**  
**SERVIÇO 24 HORAS**

A FIAT tem se empenhado ao máximo em oferecer serviços cada vez mais qualificados para satisfazer você. Recentemente você utilizou a Assistência Emergencial CONFIAT. A única forma de saber se estamos oferecendo serviços que correspondam à sua expectativa é ouvindo a sua opinião. Por favor, responda a esta pesquisa da maneira mais conveniente: • **Correios - Preencha, dobre e cole.** Não é necessário selar • **Fax: 0800-707 1001.** • **Telefone: 0800-707 1000 .**

Suas repostas vão contribuir muito para aprimorar um serviço em que o principal beneficiário é você.

A FIAT agradece desde já sua participação.

Nome:

Telefone para contato:

Concessionária atendente:

Chassi do veículo:

## SUAS IMPRESSÕES SOBRE O ATENDIMENTO EMERGENCIAL DO CONFIAT

A pessoa que atendeu você ao telefone foi:

- ☐ Muito eficiente  
☐ Eficiente  
☐ Deixou a desejar

Após o contato telefônico, o serviço prestado (mecânico, reboque, táxi, etc.) veio conforme o prazo sugerido pelo CONFIAT?

- ☐ Não, veio antes.  
☐ Sim, de acordo com o combinado.  
☐ Não, houve um atraso.

Como foi o serviço do profissional que o atendeu (mecânico, reboque, táxi, etc.)?

- ☐ Muito eficiente  
☐ Eficiente  
☐ Deixou a desejar

Como você avalia a Assistência Emergencial CONFIAT? Assinale a nota:

Muito eficiente	Eficiente	Bom	Deixou a desejar
10 9	8 7	6 5	4 3 2 1

Você tem outros comentários a fazer?

☐ Confiat ☐ Concessionária

## COMO FOI O ATENDIMENTO PRESTADO NA CONCESSIONÁRIA

Você precisou entrar em contato com a Concessionária, enquanto seu veículo estava sendo reparado?

☐ Sim ☐ Não

Que nota (1 a 10) você daria para este contato?

Muito eficiente	Eficiente	Bom	Deixou a desejar
10 9	8 7	6 5	4 3 2 1

Por quantos dias seu veículo permaneceu na Concessionária?

☐ 1 a 2 dias ☐ 3 a 4 dias  
☐ Mais de 4 dias ☐ Não se lembra

A retirada do veículo da Concessionária transcorreu normalmente?

☐ Sim ☐ Não

Que nota (1 a 10) você daria para a Concessionária que o atendeu?

Muito eficiente	Eficiente	Bom	Deixou a desejar
10 9	8 7	6 5	4 3 2 1

## Apêndice A - Formulário Pesquisa B

## **Pesquisa B: Questionário para os Clientes que recompraram Fiat após serem atendidos pelo Confiat**

Dados do cliente:

Nome:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Fone Res. 1:

Fone Res. 2:

Fone Com.:

Índice de satisfação atribuído ao **Confiat**, na pesquisa sobre o atendimento:

### **Apresentação:**

Bom dia/Boa tarde/Boa noite.

Eu sou (nome do pesquisador) e estou realizando uma pesquisa para a Fiat Automóveis. O(A) Sr (a) poderia dispor de três minutos para nos responder algumas questões?

Se a resposta for afirmativa, iniciar a entrevista; se negativa, agradecer e despedir-se.

### **Entrevista:**

- 1) Temos registro de que o (a) Sr.(a) adquiriu da Fiat o modelo (modelo Fiat ) e em (data) o modelo (modelo Fiat). O (A) Sr.(a) confirma essas duas aquisições?  
( ) Sim                      ( ) Não (Se negativa, agradecer e despedir-se).
- 2) Se afirmativa: Quais dos fatores a seguir o(a) Sr.(a) citaria como relevante em sua decisão de compra do modelo ( ), adquirido mais recentemente?  
( ) Estética/beleza do modelo  
( ) Preço  
( ) Simpatia pela marca Fiat  
( ) Atendimento **CONFIAT** recebido anteriormente.(Se esta opção for marcada, ir para questão 4).  
( ) Outros. Citar: \_\_\_\_\_
- 3) Temos registro de que o(a) Sr(a) já recebeu um atendimento **CONFIAT**, por volta de (mês/ano), para o veículo (modelo Fiat). Em qual escala, o(a) Sr.(a) diria que a qualidade do serviço **CONFIAT** disponibilizado, influenciou-o(a) na decisão de

compra do próximo veículo:

☐ Não influenciou-1 ☐ Influenciou fracamente-2 ☐ Influenciou razoavelmente-3

☐ Influenciou relevantemente-4 ☐ Influenciou decisivamente-5

4) Caso os serviços disponibilizados no **CONFIAT** fossem opcionais, o(a) Sr.(a) estaria disposto(a) a pagar por esse opcional, na compra do veículo? (não informar as opções)

☐ Sim ☐ Não ☐ Dependeria do preço

5) Ainda sobre o atendimento **Confiat** recebido, o(a) Sr(a) gostaria de citar algum ponto fraco ou forte do atendimento, desde o contato com a recepcionista até a finalização do serviço?

Em caso afirmativo, registrar:

Pontos Fortes: \_\_\_\_\_

Pontos Fracos: \_\_\_\_\_

6) Mais algum comentário que o (a) Sr (a) desejaria fazer?

Em caso afirmativo, registrar: \_\_\_\_\_

Obrigada pela atenção, tenha um (a) bom dia, boa tarde, boa noite.

## Apêndice B - Formulário Pesquisa C

**Pesquisa C: Questionário para clientes que adquiriram um Fiat entre 21/05/02 a 25/05/02.**

Dados do cliente:

Nome:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Fone Res. 1:

Fone Res. 2:

Fone Com.:

**Apresentação:**

Bom dia/Boa tarde/Boa noite.

Eu sou (nome do pesquisador) e estou realizando uma pesquisa para a Fiat Automóveis. O (A) Sr (a) poderia dispor de três minutos para nos responder algumas questões?

Se a resposta for afirmativa, iniciar a entrevista; se negativa, agradecer e despedir-se.

**Entrevista:**

1) Temos registro de que o (a) Sr(a) comprou em maio/02 um veículo Fiat (modelo do veículo). É seu primeiro carro da marca?

( ) Sim

( ) Não

2) O(A) Sr (a) conhece nosso programa de atendimento emergencial **CONFIAT**?

( ) Sim

( ) Não

Em caso negativo: Agradecer e despedir-se.

3) Em caso afirmativo: Em qual escala o (a) Sr (a) diria que conhece os benefícios do programa **CONFIAT**?

( ) Já ouviu falar, mas não sabe como funciona;

( ) Foi apresentado ao **CONFIAT** pelo vendedor de quem comprou o veículo, no momento da escolha desse;

( ) Tomou conhecimento no ato da Entrega Técnica do veículo realizada pela Concessionária;

( ) Já conhecia os serviços disponíveis mas nunca havia utilizado, nem conhece ninguém que o tenha utilizado;

( ) Já havia utilizado anteriormente e/ou conhece alguém que já o tenha utilizado.

4) Em qual escala o (a) Sr(a) diria que o conhecimento da existência do serviço **CONFIAT** associado ao veículo, influenciou-o(a) na decisão de compra de um veículo Fiat:

( ) Não influenciou-1      ( ) Influenciou fracamente-2      ( ) Influenciou razoavelmente-3

( ) Influenciou relevantemente-4      ( ) Influenciou decisivamente-5

5) O(A) Sr.(a) consideraria algum outro fator de influência sobre sua decisão de compra , que gostaria de citar:

Em caso afirmativo, registrar: \_\_\_\_\_

6) Sobre o **CONFIAT**, o (a) Sr(a) gostaria de citar algum ponto fraco ou forte desse programa?

Em caso afirmativo, registrar:

Pontos Fortes: \_\_\_\_\_

Pontos Fracos: \_\_\_\_\_

6) Mais algum comentário que o (a) Sr(a) desejaria fazer?

Em caso afirmativo, registrar: \_\_\_\_\_

Obrigada pela atenção, tenha um (a) bom dia, boa tarde, boa noite.